

Zentrale Werte für eine nachhaltige Organisationsentwicklung

Perspektiven der Managementebene kleiner und mittlerer Organisationen in
Niederösterreich

Masterarbeit

am

Fachhochschul-Masterstudiengang
Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie
an der Ferdinand Porsche FERNFH

Katrin Wurth, BA

52006040

Begutachter:in: Barbara Billinger, MA

Kleinreichenbach, Mai 2025

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version. Ich bestätige zudem, dass ich den Datenschutz einhalte und etwaiges Datenmaterial, das ich im Zuge meiner Masterarbeit gesammelt habe, nach Abschluss meines Studiums unwiderruflich von meinem Datenspeicher lösche.

14. Mai 2025

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Mat Wul', written in a cursive style.

Unterschrift

Zusammenfassung

Organisationen stehen unter zunehmendem Druck, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Sie agieren in Wechselwirkung mit Gesellschaft und Umwelt und müssen auf Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung, neue Arbeitsformen und den Wertewandel reagieren, um Herausforderungen wie steigende Komplexität, den demografischen Wandel oder Bürokratie zu bewältigen. Diese Arbeit untersucht, welche zentralen Werte eine nachhaltige Organisationsentwicklung unterstützen und wie diese intern, etwa durch Haltungen und Kommunikation spürbar, sowie extern durch offensichtliche Entscheidungen und Außenwirkung erlebbar werden. Befragt wurden zehn Führungspersonen aus niederösterreichischen Organisationen. Mittels hermeneutisch-rekonstruktiver Methode wurden vier Organisationstypen identifiziert. Die zugrundeliegenden Werte lassen sich in prozess- und strukturorientierte, idealistische, menschliche sowie ganzheitlich verbundene Werte mit Bezug zum Markenaufbau gliedern. Sie bilden eine Art organisationale „DNA“, die Orientierung im Wandel bietet. Im niederösterreichischen Kontext leisten die Ergebnisse einen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts – insbesondere angesichts der hohen Branchendiversität und des starken KMU-Anteils.

Schlüsselwörter: Nachhaltigkeit, New Work, Organisationsentwicklung, Wertemanagement, Werte, Nachhaltigkeitsmanagement, Herausforderungen in der Arbeitswelt 4.0, Neue Normalität, VUCA-Welt

Abstract

Organizations are under increasing pressure to continuously evolve. Operating in constant interaction with society and the environment, they must respond to issues such as sustainability, digitalization, new forms of work, and shifting values in order to address challenges like growing complexity, demographic change, and bureaucracy. This thesis examines which core values support sustainable organizational development and how these values become noticeable internally – for example through attitudes and communication – and externally through explicit decisions and public presence. Interviews were conducted with ten leaders of organizations based in Lower Austria. Using a hermeneutic-reconstructive approach, four organizational types were identified. The underlying values can be categorized as process- and structure-oriented, idealistic, human-centered, or holistically combined with reference to brand development. These values form a kind of organizational "DNA" that provides orientation in times of change. In the context of Lower Austria, the findings contribute to strengthening the region's economic landscape – particularly in light of its high degree of sectoral diversity and strong share of small and medium-sized enterprises (SMEs).

Keywords: Sustainability, New Work, organizational development, values management, values, sustainability management, challenges in the world of work 4.0, new normal, VUCA world

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfrage	3
1.2	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	6
1.3	Methode.....	7
2	Theoretische Hintergründe	9
2.1	Rahmenbedingungen für Organisationsentwicklung im niederösterreichischen Kontext	9
2.1.1	Wertewandel	12
2.1.2	VUCA-Welt.....	14
2.1.3	Neue Normalität	15
2.1.4	Arbeitswelt 4.0 und New-Work.....	18
2.1.5	Industrie 4.0 und Digitalisierung.....	20
2.1.6	War for Talents.....	21
2.2	Organisationstheorien und Konzepte der Organisationsentwicklung	22
2.2.1	Strategie.....	26
2.2.2	Kultur.....	27
2.2.3	Struktur.....	28
2.3	Nachhaltigkeitsmanagement	29
2.3.1	Modelle von Nachhaltigkeit	30
2.3.2	SDGs und ESGs	34
2.3.3	Wirkungsorientierung von Nachhaltigkeit.....	36
2.4	Wertemanagement in Organisationen	39
3	Empirische Untersuchung	43
3.1	Sampling.....	43
3.2	Beschreibung des Interviewleitfadens	45
3.3	Vorbereitung, Durchführung und Transkription der Interviews	47
3.4	Analyse der Interviews.....	47

3.5	Kategorien und Typenbildung.....	49
4	Ergebnisse der empirischen Untersuchung	51
4.1	Nachhaltige Organisationsentwicklung aus Sicht der Organisationen: Ziele, Motivation und Bedeutung	51
4.2	Einflussfaktoren und Treiber für eine nachhaltige Organisationsentwicklung.....	53
4.3	Organisationstypen.....	55
4.3.1	Organisationstyp 1 – Die prozessorientierte Organisation.....	56
4.3.2	Organisationstyp 2 – Die idealistische Organisation.....	63
4.3.3	Organisationstyp 3 – Die menschliche Organisation	69
4.3.4	Organisationstyp 4 – Die ganzheitliche Organisation	76
5	Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage	88
5.1	Ergebnisinterpretation und Beantwortung der Forschungsfrage	88
5.2	Implikationen für die Praxis und Herausforderungen bei der Umsetzung	96
5.3	Stärken und Limitationen der Arbeit	100
5.4	Schlussfolgerung und Ausblick.....	101
	Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit.....	104
	Literaturverzeichnis.....	105
	Abbildungsverzeichnis.....	117
	Tabellenverzeichnis.....	118
	Anhang	

1 Einleitung

Unternehmen stehen zunehmend unter dem Druck, sich laufend neu zu organisieren und zu verändern, um Innovationen voranzutreiben und flexibel auf den Anstieg der dynamischen Geschehnisse und Veränderungen der Umwelt reagieren zu können (Thommen et al., 2020, S. 537). Gleichzeitig befindet sich die Gesellschaft in einem strukturellen Wandel, ausgelöst durch Alterung, Zu- und Abwanderung und eine niedrige Geburtenrate, welcher sich durch geänderte Werte und Strukturen auf die Wirtschaft auswirkt. Reagiert die Wirtschaft mit neuen Strategien auf diese Veränderungen, wirken diese sich in Wechselwirkung ebenso auf die zukünftigen Strukturen aus. Durch diese strukturellen Veränderungen ergeben sich Übergangsphasen, die es zu bewältigen gilt (Baier & Gruber, 2021, S. 16).

Die Anpassungen sind entscheidend, um das langfristige Überleben von Organisationen zu sichern. Durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Stakeholder und eine mitarbeiter:innenorientierte Denkweise ist es möglich, attraktiv für Kund:innen zu bleiben sowie Mitarbeiter:innen zu binden, zu entwickeln und zu motivieren. Dadurch wird nicht nur die Innovationskraft und Kreativität innerhalb der Organisation gesteigert, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit und der langfristige Erfolg gewährleistet (Galpin, Whittington & Bell, 2015, S. 1f.; S. 12f.).

Durch neue Entwicklungen ändern sich die Arbeits- und Wirtschaftswelt in eine volatile und dynamische Richtung. Vier Trends werden die Weiterentwicklung von Organisationen zukünftig unumgänglich machen. Diese Trends beinhalten nicht nur den erschweren Wissenserwerb durch den Anstieg von Informationen, sondern auch den demografischen Wandel sowie die Globalisierung, welche dazu führen, dass Teams mit einer gesteigerten Diversität umgehen müssen. Diese Diversität kann durch unterschiedliche Werte und Einstellungen zu Konflikten führen. Aber auch die Digitalisierung, welche durch soziale Netzwerke, künstliche Intelligenz (KI), Big Data und die generelle Mobilität von Endgeräten sowie die Ablage von Daten über Cloud-Software die Arbeitswelt verändern wird, sind wesentliche Zukunftsthemen (Schermuly & Koch, 2019, S. 128).

Alle diese Themen werden vielfach in Form der VUCA-Welt und Neue Normalität zusammengefasst (Rump, 2021, S. 3f.). VUCA steht für die Anfangsbuchstaben von Volatilität (engl. volatility), Unsicherheit (engl. uncertainty), Komplexität (engl. complexity) und Mehrdeutigkeit (engl. ambiguity). Herausforderungen der neuen Arbeitswelt sind die hohen Anforderungen an die Mitarbeiter:innen, welche sich durch hohe fachliche, methodische, wissensbasierte sowie persönliche, interkulturelle und kommunikative Kompetenzen auszeichnen. Mitarbeiter:innen müssen sich laufend weiterbilden, um diesen

Anforderungen, wie einem hohen Grad an Selbstorganisation, gerecht zu werden (Schermyly & Koch, 2019, S. 128). Der Begriff Neue Normalität wird dafür verwendet, Veränderungen nach der Corona-Krise und im Hinblick auf neue Trends zu beschreiben, und beinhaltet Aspekte wie die Digitalisierung, knappe Ressourcen, Sinn, agile Arbeitsformen, neue Formen von Zusammenarbeit, neue Aspekte der Führung und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit (Rump, 2021, S. 3f.).

Die Literatur unterscheidet zwischen externen und internen Aspekten, welche den Wunsch oder die Notwendigkeit einer Veränderung hervorrufen können (Hiatt, 2006, S. 2; Tippe, 2008, S. 280). Externe Aspekte können zum Beispiel geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen oder technologischer Fortschritt sein (Kotter, 1995). Die Organisation muss auf diese Veränderungen reagieren, sie wird durch externe Faktoren geleitet (Tippe, 2008, S. 269) und daher bedient sie sich hier einer extrinsischen Motivation, sprich die Motivation entsteht durch Erwartungen der Außenwelt (Bierhoff & Frey, 2016, S. 2). Im Gegensatz dazu entstehen die internen Aspekte in der Organisation selbst (Hiatt, 2006, S. 20f.). Sind die internen Ziele der Ursprung für den Wunsch nach Veränderung, dann kommt der Wunsch von Innen und wird daher intrinsisch geleitet (Bierhoff & Frey, 2016, S. 2; Hiatt, 2006, S. 20f.). Ein Beispiel könnte die Einführung eines neuen Konzeptes zur Steigerung der Attraktivität für die Personalgewinnung sein (Buckmann, 2013, S. 75).

Bereits im Jahr 2015, also lange vor der Corona-Krise, reagierten die Vereinten Nationen im Rahmen einer Generalversammlung auf die bereits angeführten Entwicklungen und unterzeichneten die Erklärung Agenda 2030 „Transformation unserer Welt, die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Diese Erklärung umfasst 17 Ziele mit 169 Unterzielen, welche auch unter „Sustainable Development Goals (SDGs)“ bekannt sind. Im Zeitraum von 2016 bis 2030 setzen sich alle Länder der Welt folgendes Ziel (Bundeskanzleramt Österreich, 2017, S. 4):

„Ziel der Agenda 2030 ist es, unter Mitwirkung aller Länder die globalen und komplexen Herausforderungen der heutigen Zeit wie z.B. Armut, Hunger, Ungleichheiten, Krisen, Konflikte in und zwischen Ländern sowie den Klimawandel gemeinsam zu bewältigen und künftigen Generationen eine lebenswerte Welt zu hinterlassen. Die drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung, nämlich Wirtschaft, Soziales und Umwelt, werden gleichermaßen berücksichtigt.“

Österreich bekennt sich im Rahmen der Agenda 2030 dazu, Maßnahmen in den Bereichen Menschenwürde, Gerechtigkeit und Widerstandsfähigkeit in der Gesellschaft,

Wohlstand für den ökonomischen Sektor und für die Gesunderhaltung des Planeten umzusetzen (Bundeskanzleramt Österreich, 2017, S. 6).

Eine Maßnahme zur Umsetzung der „Agenda 2030“ und des Ziels des „European Green Deal“, bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen, ist die Einführung einer Berichtspflicht für größere Unternehmen ab dem Jahr 2025. Durch die sogenannte ESG-Berichterstattung soll eine nachhaltige Entwicklung unter Berücksichtigung der Aspekte Ökologie (engl. environmental), Soziales (engl. social) und Steuerung (engl. governance) sichergestellt werden. Ziel der Einbindung dieser Aspekte ist unter anderen die Sichtweise auf neue und ökologische Produkte und Dienstleistungen (Wirtschaftskammer Österreich, 2024).

Auf niederösterreichischer Ebene werden die regionalen Ziele in der Wirtschaftsstrategie 2025 (Amt der NÖ Landesregierung, 2020a) und in der Digitalisierungsstrategie NÖ (Amt der NÖ Landesregierung, 2018) festgelegt. Die Ziele umfassen die Sicherung der Arbeitsplätze durch Digitalisierung, eine Stärkung der ländlichen Region sowie die Verbesserung der Lebensqualität durch qualitativ hochwertige Dienstleistungen. Niederösterreich strebt dabei eine Vorreiterrolle bei smartem und nachhaltigem Wirtschaften an (Amt der NÖ Landesregierung, 2018). Der Wirtschaftsstandort Niederösterreich ist von einer hohen Branchendiversifikation und einer maßgeblichen Anzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen geprägt (Amt der NÖ Landesregierung, 2020a). Um die Ziele am Wirtschaftsstandort erreichen zu können sowie den Wohlstand in Niederösterreich hoch halten zu können, ist eine laufende Veränderung von Prozessen und Weiterentwicklung von Dienstleistungen und Produkten unumgänglich. Gerade für die vielen kleineren Unternehmen stellen diese Veränderungsprozesse jedoch große Hürden und Herausforderungen dar (Economica Institut für Wirtschaftsforschung, 2023, S. 10).

Die aufgezeigten Veränderungen, der anhaltende Druck auf Unternehmen sowie die formulierten Ziele auf regionaler und überregionaler Ebene bilden die Grundlage für die anschließende Auseinandersetzung mit der Problemstellung und der daraus abgeleiteten Forschungsfrage.

1.1 Problemstellung und Forschungsfrage

Um bei allen diesen Veränderungen und Herausforderungen attraktiv für Mitarbeiter:innen zu bleiben sowie auch als Organisation nachhaltig bestehen zu bleiben, müssen sich Organisationen an ökologischen, ökonomischen sowie sozialen und gesellschaftlichen Zielen orientieren und sich an diese anpassen. Die Notwendigkeit für eine laufende

Organisationsentwicklung wird durch die derzeitigen Veränderungen deutlich hervorgehoben (Berg, Schulte, Schultz & Kauffeld, 2023, S. 372)¹.

In den Organisationen sind vor allem Führungskräfte und Mitarbeiter:innen für den Erfolg von Organisationsentwicklung von enormer Bedeutung. Übersehen Führungskräfte relevante Aspekte von Organisationsentwicklung, kann die Implementierung scheitern. Daher ist es wesentlich, nicht nur sichtbare Artefakte in einem Organisationsentwicklungsprozess zu behandeln, sondern gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen Leitsätze und Visionen zu erarbeiten, damit diese in die Realität umgesetzt werden können (Erlach & Müller, 2022, S. 165)².

Die Organisationsentwicklung geht mit Lern- und Veränderungsprozessen einher. Das gilt sowohl für die Organisation an sich, als auch für die Mitglieder der Organisation. Betroffen von Organisationsentwicklung sind unter anderem die Regelwerke, Organisationsstrukturen und die Kommunikation (Dierkes, 1990, S. 13)³.

Als Antwort auf den raschen Wandel entstanden nicht nur auf Regierungsebene, wie die Etablierung der Agenda 2030, sondern auch durch die Neuorganisation der Organisationen in den vergangenen Jahren bereits neue Ansätze und Arbeitsweisen, um den permanenten Veränderungen gerecht zu werden (Schermuly & Koch, 2019, S. 137f.; Thommen et al., 2020, S. 537). Ein Überbegriff für diese neuen Arbeitsweisen ist New-Work, dabei sind wesentliche Werte und Ziele das psychologische Empowerment der Mitarbeitenden, sowie Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitsleistung, selbstbestimmtes Arbeiten und geänderte Strukturen, wie beispielsweise flachere Hierarchien (Thommen et al., 2020, S. 537ff.). Die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit meint dabei, die durchgeführten Aufgaben mit Sinn zu verknüpfen, und ist auch unter dem Begriff „Sensemaking“ bekannt (Wetzel, 2005, S. 163f.). Die Embrace-Studie „Sinn trifft Karriere“ (Embrace Medienfabrik, Hesse & Beck, 2014, S. 64f.) zeigt, dass junge Generationen bei der Jobauswahl Statussymbole zunehmend weniger wichtig finden, während Werte, eine offene Betriebskultur und Sinn in der Arbeit immer mehr an Bedeutung gewinnen. Organisationen, welche an veralteten Strukturen festhalten, werden daher unattraktiver für Jobsuchende. Eine starke Employer Brand mit der Offenlegung der Werte und eine zielgerichtete Ansprache werden daher immer wichtiger, um von den passenden Mitarbeitenden gefunden zu werden (Embrace Medienfabrik et al., 2014, S. 66f.). New-Work Initiativen führen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, zu einer gesteigerten Innovationskraft im Unternehmen sowie zu erhöhtem psychischen Wohlbefinden. Dadurch können

1-3) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

arbeitsplatzbedingter Stress, Burnout und Depressionen minimiert werden. Ein Weg zur Förderung des psychologischen Empowerments ist agiles Arbeiten. Dazu ist es wesentlich, Werte, Prinzipien sowie förderliche Strukturen zu erarbeiten, um das psychologische Empowerment zu erhöhen (Schermyly & Koch, 2019, S. 137f.). Formen der Neuorganisation sind Ansätze wie Scrum, agiles Management und Holokratie. Schlüsselbegriffe dieser jungen Organisationsformen sind Partizipation, Dezentralisierung von Verantwortlichkeiten, die Übernahme von Eigenverantwortung, Vertrauen, Zielvereinbarungen, die Schaffung von Freiräumen sowie Führungskräfte als Mentor:innen. Wesentlich dabei ist die Festlegung von Werten und Prinzipien (Thommen et al., 2020, S. 537ff.).

Die Wichtigkeit von Werten zeigt sich auch dadurch, dass Werte, Einstellungen sowie die Haltung und die Überzeugung einer Organisation auf das Handeln und das Verhalten von Menschen einwirken (Wieland & Fürst, 2002, S. 4ff.). Studienergebnisse einer empirischen Längsstudie mit Unternehmen aus der Baubranche, welche ein "EthikManagementSysteme (EMB)" zur Verbesserung der Governance und zur Minimierung von finanziellen Risiken, wie Strafzahlungen für Missachtung von Gesetzen durch Mitarbeitende, eingeführt haben, zeigen nach einer fünfjährigen Begleitung, dass die Einführung von Wertesystemen nachhaltig gelungen ist. Erfolgsfaktoren dafür sind der Studie zufolge eine dauerhafte und authentische Kommunikation der Werte im organisationalen Alltag. Diese Werte sind in sämtlichen Strukturen von Bedeutung und daher aufrechtzuerhalten. Werte, die laufend aufrechterhalten werden, geben den Mitarbeiter:innen einen Handlungsrahmen und unterstützen diese dadurch bei herausfordernden Situationen. Die Studie macht auch Aussagen darüber, dass ein stabil integriertes Wertemanagement positive Auswirkungen auf die Betriebskultur haben kann (Wieland & Fürst, 2002, S. 41ff., S. 66f.). Auch das Unternehmen „Julius Meinl“ zeigt im Rahmen eines Transformationsprozesses auf, dass die Festlegung von zentralen Werten einen positiven Effekt auf die Zielerreichung des Unternehmens haben kann (Geuenich, 2024, S. 24).

Bisherige Studien und Praxisberichte zeigen, dass werteorientiertes Handeln ein zentraler Erfolgsfaktor für Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Organisationen ist. Unklar bleibt jedoch, welche zentralen Werte zum Erfolg beitragen und wie diese im organisationalen Alltag spürbar und erlebbar werden – insbesondere im Zusammenhang mit nachhaltiger Organisationsentwicklung und im Kontext kleiner und mittlerer Organisationen am Wirtschaftsstandort Niederösterreich. Vor diesem Hintergrund stellt sich folgende Forschungsfrage:

Welche zentralen Werte erachtet das Management ausgewählter niederösterreichischer Organisationen als ausschlaggebend für eine nachhaltige

Organisationsentwicklung, und wie werden diese im organisationalen Alltag intern spür- und extern erlebbar?

Die recherchierte Literatur zeigt eine hohe Anzahl an Ratgebern, Borschüren und Handbüchern zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen auf und lässt dadurch eine maßgebliche Wichtigkeit und Dringlichkeit des Themas erkennen.

1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, eine Orientierung zu geben, ob und wie Werte eine nachhaltige Weiterentwicklung von Organisationen unterstützen können und wie diese Werte im organisationalen Alltag erlebt und wahrgenommen werden. Dabei wird der Schwerpunkt auf die Sicherung des langfristigen Erfolges von Organisationen gelegt, indem sie die Bedürfnisse der Stakeholder erfüllen, die Mitarbeitenden fördern und durch diese Aspekte die Innovations- sowie Wettbewerbsfähigkeit in Niederösterreich stärken und zur Erreichung übergestellter Nachhaltigkeitsziele von Niederösterreich beitragen. Durch eine umfassende Analyse qualitativer Daten soll untersucht werden, inwieweit sich unterschiedliche Organisationstypen anhand ihrer gelebten Werte typisieren lassen und welche charakteristischen Unterschiede zwischen diesen Typen bestehen.

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel. Das erste Kapitel umfasst die Einleitung und legt die Grundlage für die Untersuchung. Es beinhaltet die Problemstellung, die daraus abgeleitete Forschungsfrage sowie die Zielsetzung der Arbeit. Zudem werden zentrale Begriffe definiert, um ein einheitliches Verständnis sicherzustellen.

Im zweiten Kapitel wird ein theoretischer Überblick gegeben. Dabei liegt der Fokus auf strukturellen Gegebenheiten im niederösterreichischen Kontext sowie auf relevanten organisationalen Konzepten und dem Nachhaltigkeitsmanagement.

Das dritte Kapitel widmet sich der empirischen Untersuchung. Es beschreibt die methodische Vorgehensweise, einschließlich der Auswahlkriterien für die Interviewpartner:innen, des Interviewleitfadens sowie der Durchführung und Auswertung der Interviews. Darüber hinaus werden die Transkription des Datenmaterials und die Kategorienbildung erläutert.

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden strukturiert nach den gebildeten Kategorien dargestellt und durch ausgewählte Aussagen der Interviewpartner:innen veranschaulicht.

Das fünfte und abschließende Kapitel enthält die Diskussion der Ergebnisse. Es reflektiert die gewonnenen Erkenntnisse, thematisiert die Grenzen der Untersuchung und gibt einen Ausblick auf mögliche weiterführende Forschungsthemen.

1.3 Methode

Das Ziel wird zum einen durch eine einschlägige Literaturrecherche als methodische Vorgehensweise und zum anderen durch eine qualitative Untersuchung anhand von leitfadengestützten Interviews mit ausgewählten Manager:innen von niederösterreichischen Unternehmen erreicht. Neben Fachliteratur werden bei der Literaturrecherche auch Ergebnisse von Internetrecherchen verwendet. Datenbanken, welche für die Literaturrecherche verwendet werden, sind unter anderen ProQuest Ebook Central TM, Springer Link Datenbank und Google Scholar.

Die Auswahl der Interviewpartner:innen für die leitfadengestützten Interviews wird durch eine Bewertung niederösterreichischer Unternehmen anhand von österreichischen Auszeichnungen vorgenommen. Dabei sind Auswahlkriterien Auszeichnungen, wie der TRI-GOS-Award, Staatliche Auszeichnungen für Unternehmen sowie eAward, equalitA, NESTOR^{GOLD}GÜTESIEGEL oder das Verified Social Enterprise-Label sowie ISO- oder Nachhaltigkeitszertifizierungen. Interviewt wurden Geschäftsführer:innen, Gründer:innen oder Mitarbeiter:innen der Managementebene, welche Einblicke in die laufenden Veränderungsprozesse haben. Dadurch soll gewährleistet werden, dass aussagekräftige und praxisrelevante Ergebnisse präsentiert werden können. Ausgegangen wird von einer kleinen Stichprobe (Döring & Bortz, 2016, S. 302) und daher einer Anzahl von zehn Interviews.

Die Auswertung der Interviews wird strukturiert und prozessartig anhand einer rekonstruktiv-hermeneutischen Textanalyse vorgenommen, um den tiefgründigen Sinngehalt der Interviews in die Ergebnisse einfließen zu lassen. Diese Analyse lässt Interpretationsmöglichkeiten zu und basiert auf den Erzählungen und der Erfahrungen der interviewten Personen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 284).

Der Interviewleitfaden enthält einerseits Fragestellungen, welche auf die Erzählungen von Fakten, wie Prozessabläufe und Ziele, hinführen und auf der anderen Seite werden episodische Fragestellungen formuliert, um die Interviewpartner:innen zum Erzählen von Erlebnissen und Erfahrungen aufzufordern (Flick, 2011, S. 273ff.). Dadurch wird gewährleistet, dass die spür- und erlebbaren Werte durch Erzählungen an die Oberfläche treten. Der Gesprächsleitfaden des leitfadengestützten Interviews wird im Kapitel 3.2 detaillierter bearbeitet und ist im Anhang angefügt. Die Interviews wurden virtuell über Zoom abgehalten.

Ziel der Arbeit ist es, den Einfluss zentraler Werte auf eine nachhaltige Organisationsentwicklung niederösterreichischer Organisationen darzustellen und aufzuzeigen, wie

sich dieser Einfluss im Alltag konkret spür- und erlebbar manifestiert. Im nächsten Kapitel wird zunächst die theoretische Grundlage der Arbeit erläutert.

2 Theoretische Hintergründe

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dargestellt, die für die nachhaltige und soziale Organisationsentwicklung relevant sind. Zunächst werden die Rahmenbedingungen für Organisationsentwicklung im niederösterreichischen Kontext beleuchtet, gefolgt von zentralen Organisationstheorien und Konzepten der Organisationsentwicklung. Anschließend wird das Nachhaltigkeitsmanagement mit seinen Modellen, den SDGs und ESG-Kriterien sowie der Wirkungsorientierung thematisiert. Abschließend wird das Wertemanagement in Organisationen betrachtet, um die Bedeutung von Werten für organisationales Handeln zu verdeutlichen. Diese Grundlagen bilden die Basis für die empirische Untersuchung.

2.1 Rahmenbedingungen für Organisationsentwicklung im niederösterreichischen Kontext

Der Wirtschaftsstandort Niederösterreich zeichnet sich durch eine hohe Vielfalt aus. Diese Vielfalt wird an Indikatoren wie demografischen Kennzahlen, wirtschaftlichen Strukturen sowie der Infrastruktur und Anbindung aufgezeigt. Die wirtschaftliche Struktur weist eine hohe Diversifikation sowie einen wesentlichen Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen auf. Das Wirtschaftswachstum in Niederösterreich ist stabil und lag bereits öfter über dem Durchschnitt der restlichen österreichischen Bundesländer. Um diese Wettbewerbsfähigkeit und den daran gekoppelten Wohlstand in Niederösterreich aufrecht erhalten zu können, ist ein ständiger Veränderungsprozess erforderlich. Neben den laufenden Veränderungen und den Weiterentwicklungen ist es wesentlich, natürliche Ressourcen aufrecht zu erhalten. Der Fokus der Wirtschaftsstrategie für Niederösterreich liegt daher auf neuen und kreativen Lösungen sowie auf ökologischen und sozialen Herausforderungen (Amt der NÖ Landesregierung, 2020a).

Die Statistik Austria (2022) zeigt, dass Niederösterreich nach Wien über die meisten aktiven Arbeitgeber:innenunternehmen verfügt. Der Wirtschaftskammer Niederösterreich (2025) zufolge beträgt der niederösterreichische Anteil 16,8 Prozent aller Arbeitgeber:innenbetriebe in Österreich. Das sind 44.282 Betriebe von gesamt 263.095 in ganz Österreich mit Stand Juli 2024. Von den 44.282 Arbeitgeber:innenbetrieben umfasst ein Großteil (81,7 Prozent) zwischen einen bis neun Mitarbeiter:innen. Unternehmen ab einer Mitarbeiter:innengröße von 250 Personen machen mit 0,6 Prozent lediglich einen Bruchteil aus wobei der Anteil über ganz Österreich betrachtet bei 14,8 Prozent liegt. Bei den unselbstständig Beschäftigten (ohne geringfügig Beschäftigte) liegt der Wirtschaftsstandort Niederösterreich mit 425.896 Personen an dritter Stelle nach dem Burgenland

(487.316 Beschäftigte) und Wien (547.694 Beschäftigte) (Wirtschaftskammer Österreich, 2023). Die Anzahl der Lehrlinge in Niederösterreich betrug im Jahr 2024 16.986 Personen, das ist ein Anteil von 16 Prozent der österreichischen Lehrlinge mit einer Gesamtzahl von 106.452 Personen (Wirtschaftskammer Niederösterreich, 2025). Im Jahr 2023 wurden in Niederösterreich 6.874 neue Unternehmen gegründet, das entspricht einem Anteil von 18,9 Prozent aller Gründungen in Österreich und österreichweit nach Wien dem zweiten Platz. Ungefähr jedes fünfte Unternehmen wurde im Jahr 2023 am Wirtschaftsstandort Niederösterreich angemeldet (Land Niederösterreich, 2024, S. 13).

Niederösterreich verzeichnet mit 114.598 Mitgliedern die zweithöchste Anzahl an aktiven Wirtschaftskammermitgliedern nach Wien (121.841). Kein anderes Bundesland weist so viele Ein-Personen-Unternehmen (EPU) auf wie Niederösterreich. Mit 75.838 EPU machen sie 66,2 Prozent aller aktiven Mitglieder aus (Wirtschaftskammer Österreich, 2024, S. 82). Wie in Tabelle 1 ersichtlich, liegt der Anteil der Betriebe mit 0–9 Beschäftigten in Niederösterreich über dem österreichischen Durchschnitt (Statistik Austria, 2024a). Dabei ist hervorzuheben, dass für die Aufrechterhaltung eines Wettbewerbsvorteils die Digitalisierung eine wesentliche Rolle spielt. Die Herausforderungen bei der Umsetzung von Digitalisierungsmaßnahmen sind vor allem für EPU und klein- und mittelständische Betriebe (KMU) hoch. Diese Herausforderungen entstehen aufgrund der raschen Entwicklung der Technologien, der hierfür anfallenden Kosten sowie der Hürden bei der Einführung gemeinsam mit den Beschäftigten in den Arbeitsprozess (Economica Institut für Wirtschaftsforschung, 2023, S. 10).

Tabelle 1

Beschäftigte nach Bundesland, Beschäftigtengrößengruppe der unselbständig Beschäftigten und Wirtschaftssektor des Unternehmens 2022 – in Absolutzahlen

Beschäftigtengrößengruppe	Beschäftigte Ö	Anteil in % Ö	Beschäftigte NÖ	Anteil in % NÖ
Gesamt	4.815.911	100,00	767.683	100,00
0-9 unselbständig Beschäftigte	1.217.375	25,28	231.121	30,11
10-19 unselbständig Beschäftigte	358.268	7,44	61.839	8,06
20-49 unselbständig Beschäftigte	493.907	10,26	84.142	10,96
50-249 unselbständig Beschäftigte	838.586	17,41	134.875	17,57
250 u. mehr unselbständig Beschäftigte	1.907.775	39,61	255.706	33,31

Quelle: Statistik Austria, (2024a)

Das Land Niederösterreich strebt eine führende Rolle in den Bereichen smartes und nachhaltiges Wirtschaften, Innovation und neue Technologien an. Durch die

Ausschöpfung der Potentiale durch die Digitalisierung sowie durch das weitere Voranbringen der grünen Transformation unter dem Titel „Ressourcen 2.0“ soll die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Niederösterreich nachhaltig gestärkt und weiter ausgebaut werden (Land Niederösterreich, 2024, S. 3, S. 34).

Die Digitalisierungsziele für Niederösterreich beinhalten drei zentrale Themen. Einerseits wird angestrebt, Arbeitsplätze durch digitale Neuheiten und neue zukunftsorientierte Geschäftsmodelle zu sichern. Die Zielerreichung wird durch die Optimierung der digitalen Fitness sowie Aus- und Weiterbildung auf diesen Bereichen, Bewusstseinsbildung sowie Forschung und Innovation sichergestellt. Ein weiteres Ziel stellt die Stärkung der ländlichen Regionen durch den Ausbau von Infrastruktur und neuen Dienstleistungen dar. Der dritte Schwerpunkt liegt auf der Verbesserung der Lebensqualität, welche durch eine Optimierung der Datennutzung und digitalen Lösungen in Hinblick auf Dienstleistungen, wie zum Beispiel Gesundheitsleistungen, erreicht werden soll. Um die Ziele zu erreichen, ist es wesentlich, dass Unternehmen und Menschen in Niederösterreich vertraut mit neuen Technologien umgehen und diese nutzen. Dazu zählt ebenso, dass Unternehmen neue, an die Kund:innen angepasste, Dienstleistungen und Produkte entwerfen und dadurch einen Mehrwert für die Gesellschaft erschaffen (Amt der NÖ Landesregierung, 2018). Das Land Niederösterreich legt einen wesentlichen Fokus auf Veränderungsmaßnahmen und unterstützt vor allem EPU's und KMUs durch das „Haus der Digitalisierung“. Gemeinsam mit der Wirtschaftskammer Niederösterreich und Ecoplus wird den Unternehmer:innen aufgezeigt, welche Chancen die Digitalisierung vom Handwerk über den Dienstleistungssektor bietet und wie Unternehmensprozesse in der Praxis optimiert werden können (Economica Institut für Wirtschaftsforschung, 2023, S. 10).

Die österreichische Bevölkerung befindet sich in einem demografischen Wandel. Dieser Wandel wird durch die Alterung der Bevölkerung, durch die Steigerung der Bevölkerungszahl sowie durch Migration und eine niedrigere Geburtenrate hervorgerufen. Die Bevölkerung wuchs in den letzten Jahren durch Migration an, die Geburtenbilanz (Geburten minus Sterbefälle) weist in den letzten Jahren einen negativen Trend auf (Statistik Austria, 2024b, S. 19). Einer Prognose zufolge wächst die niederösterreichische Bevölkerung von 1.721.067 Menschen im Jahr 2023 auf 1.862.202 Menschen im Jahr 2050 (Statistik Austria, 2024c). Dabei wird das Bevölkerungswachstum in Niederösterreich über dem Bundesdurchschnitt liegen (Statistik Austria, 2024b, S. 80). Dennoch sind nicht alle Regionen von einem Wachstum betroffen, gerade ländliche Regionen werden der Prognose zufolge schrumpfen (Amt der NÖ Landesregierung Abteilung Raumordnung und Gesamtverkehrsangelegenheiten, 2024). Wie aus der Statistik hervorgeht, stieg das

Durchschnittsalter der niederösterreichischen Wohnbevölkerung bis 2024 stetig an (Statistik Austria, 2024d).

Der demografische Wandel bringt neben den geänderten Strukturen auch neue Werte, Einstellungen, Arbeitsweisen und Herausforderungen mit sich, welche in den folgenden Unterkapiteln dargestellt werden.

2.1.1 Wertewandel

Die Gesellschaft befindet sich in einem Wandel über die Auffassung von Arbeit und des eigenen Lebens. Bei diesem Wandel handelt es sich um die Veränderung der Werte und Einstellungen. Die Werte der unterschiedlichen Individuen sind sehr heterogen, nicht nur in den unterschiedlichen Altersgruppen oder sozialen Schichten, sondern auch innerhalb dieser. Dabei bedeutet Flexibilität für die einen Freiheit und Unabhängigkeit und für wieder andere lösen diese Werte einen enormen Druck aus. Die Bedürfnisse der Menschen werden immer individueller (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 46f.).

Institutionensoziologische Ansätze und kognitive Organisationstheorien gehen davon aus, dass Organisationen und deren Umwelt in einer Wechselwirkung zueinanderstehen (Weik & Lang, 2003, S. 191; Wetzels, 2005, S. 159). Institutionensoziologische Ansätze zeigen, dass durch Normen, Regeln und Einstellungen der Umwelt bestimmte Erwartungen an Organisationen entstehen, die es zu erfüllen gilt, um Legitimation von der Gesellschaft zu erhalten. Erfährt eine Organisation keinen Zuspruch, muss diese mit erschwerem Zugang zu Ressourcen rechnen. Um die Anerkennung der Umwelt zu erlangen, sind Organisationen laufend damit beschäftigt, sich dahingehend zu verändern, um aktuellen Strukturen, Werten und Normen zu entsprechen sowie institutionalisierte, sprich anerkannte, Regeln und Prozesse nachzuahmen. Demnach besteht ein Zusammenhang zwischen den gesellschaftlichen sowie sozialen Werten und Normen und den Organisationen (Weik & Lang, 2003, S. 191).

Werte bilden das Fundament von Organisationen und dienen den Menschen als Orientierungsmaßstab. Sie unterliegen bei maßgeblich strukturellen und kulturellen Wandlungsprozessen dennoch einer Veränderung. Diese Veränderung kann an der Oberfläche banale Formulierungsänderungen betreffen oder auf einer tieferen Ebene eine ganzheitliche Neuorientierung darstellen. Die Intensivität der Veränderung hängt vom Veränderungsgrad des strukturellen Wandels ab sowie dem Zugewinn an Wissen und Erfahrung der einzelnen Individuen. Sind Individuen keinen Veränderungen ausgesetzt, dann haben sie keinen Grund, ihre Werte zu hinterfragen und abzuändern. Zu Überforderungen kann diese Anpassung vor allem für Menschen mit einem geringen Bildungsstatus und jenen Menschen führen, deren Lebensraum sich kaum verändert. In einer modernen

Gesellschaft ist hingegen von einer raschen Veränderung der Umwelt, des Wissens und der Erfahrungswerte die Rede. Wird keine laufende Offenheit und Anpassung vorgenommen, äußert sich das durch einen Verlust der Orientierungsfähigkeit. Die Folgen sind Werte- und Strukturkonflikte. Für gewöhnlich sind die Werte unbewusst, kommt es zu Konflikten bei der Werteorientierung, dann treten diese in das Bewusstsein. Werte vermitteln Sinn und unterstützen dabei, Wichtiges aus einer Flut an Informationen herauszufiltern und zu priorisieren, sie können daher kognitiv verwertet werden und jederzeit in das Bewusstsein gerufen werden (Kolland & Meyer Schweizer, 2012, S. 587f.).

Werte stellen flexible Konstrukte dar, welche sich an ideologische und zeitgeschichtliche Zusammensetzungen anpassen. Werte finden überdies nur in bestimmten Schichten oder sozialen Verbindungen Übereinstimmung, es wird nicht gelingen, alle Menschen von einer einzig wahrhaftigen Werteeinstellung zu überzeugen. Werden Werte gesetzt, hat dies zur Folge, dass eine Sache aufgewertet wird und folglich eine andere Sache abgewertet wird (Ikraht, 2018, S. 28ff.).

Die Gesellschaft erlebt in den letzten Jahrzehnten einen Wandel von gesellschaftlicher Disziplin hinzu grenzenloser Freiheit und Selbstverwirklichung (Herpertz, 2025, S. 9). Die Menschen streben ein sinnerfülltes Leben an und nutzen zur Selbstverwirklichung häufig ihre Arbeitsstelle. Daran geknüpft sind die Möglichkeiten zur Selbstgestaltung und Autonomie im beruflichen Kontext (Precht, 2022, S. 5f.). Begriffe, die in der aktuellen Zeit häufig genannt werden und die Gesellschaft und ihre Herausforderungen beschreiben, sind Work-Life-Balance in Verbindung mit Arbeitszeit und Privatleben, Burnout, Boreout sowie Achtsamkeit und Be- und Entschleunigung (Herpertz, 2022, S. 367).

Wesentliche Werte und Voraussetzungen für die Arbeitszufriedenheit sind zukünftig nicht nur das Einkommen und die Wertschätzung, sondern vielmehr die Vereinbarkeit und Trennung von Privatleben und den beruflichen Verpflichtungen, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung, Flexibilität, das Einkommen sowie auch das Arbeitsklima und die Beziehung zu den Arbeitskolleg:innen. Neben der Sinnerfüllung steht auch der Spaß bei der Arbeit im Vordergrund (Einramhof-Florian, 2017, S. 98ff.).

Laut der Studie „Niederösterreich morgen“, die von der Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg. Gen.m.b.H. (2020) gemeinsam mit dem Österreichischen Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO) durchgeführt wurde, gewinnen Flexibilität, Homeoffice, Gleitzeit und selbstbestimmtes Arbeiten in Niederösterreich zunehmend an Bedeutung. Befragt wurden rund 16.000 Niederösterreicher:innen. Niederösterreich gilt als klassisches Pendlerland – viele Menschen sind nicht bereit, für ihren Beruf den Wohnort zu wechseln. Gerade deshalb rückt ortsunabhängiges und flexibles Arbeiten stärker in den

Fokus. 58 Prozent der Befragten rechnen mit einer Zunahme der Arbeitsbelastung. Trotz erwarteter höherer Flexibilität gehen viele davon aus, dass sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf künftig eher verschlechtern wird (Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg. Gen.m.b.H., 2020, S. 25).

Die Werteeinstellungen der Menschen äußern sich in Form von Lebensstilen. Die Lebensstile und Lebensläufe der Menschen sind individuell und vielfältig geworden. Der Lebensstil ist immer mehr von Altersgrenzen oder Geschlechterzuteilungen losgelöst und dessen Beobachtung hilft dabei, die Bedürfnisse der Kund:innen und Arbeitnehmer:innen sowie aktuelle Trends zu erkennen (Zukunftsinstitut GmbH, 2020, S. 9ff.).

2.1.2 VUCA-Welt

Unsere Umwelt ist von einer erhöhten Komplexität geprägt. Organisationen sind von dieser Komplexität und neuen Situationen, wie weniger Präsenz der Arbeitnehmer:innen vor Ort in den Unternehmen, einer hohen Leistungskultur sowie der Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsumgebung betroffen. Der Grad der Vernetzung steigt und führt zu neuen Strukturen. Führungskräfte führen digitale Teams und tägliche Arbeitsprozesse werden durch künstliche Intelligenz (KI) erledigt oder unterstützt. Diese Änderungen bringen auch eine höhere Selbstverantwortung der Mitarbeiter:innen mit sich. Mitarbeiter:innen müssen Skills, wie Selbstmanagement und die Priorisierung von Aufgaben erlernen. Im Gegensatz zu früher, wo eine Kontinuität über Prozesse und Mitarbeiter:innen herrschte, sind Mitarbeiter:innen heute schneller dazu bereit, sich neue Jobs zu suchen. Auch die Märkte verändern sich immer schneller und sind nur noch schwer vorherzusagen. Diese Komplexität und Unvorhersehbarkeit werden vielfach mit dem Akronym VUCA-Welt bezeichnet (Flesch, 2023, S. 11, S. 42f.).

VUCA ist ein Akronym für volatility (Volatilität), uncertainty (Unsicherheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Mehrdeutigkeit). Entstanden ist dieses Akronym im U.S. Army War College und diente den Führungskräften als strategisches Führungsinstrument. Die U.S. Army erkannte, dass sie sich in einer komplexen Umwelt mit vielen unterschiedlichen Akteur:innen befindet und Wirtschaft, Geopolitik, Militär und jegliche Informationen in einer Wechselwirkung zueinander stehen und für strategische Entscheidung von wesentlicher Bedeutung sind (Department of Command, Leadership, and Management, U.S. Army War College, 1998, S. 1).

Bennett und Lemoine (2014, S. 3) zeigen die Begriffe im organisationalen Kontext. Sie heben dabei hervor, dass es wichtig ist, die Begrifflichkeiten als Führungskraft nicht nur zu kennen, sondern die Folgen auch nachhaltig in Angriff zu nehmen und vorbereitet zu sein:

- Volatilität (engl. volatility): Bedeutet Instabilität und fortlaufenden Wandel, Informationen sind abrufbar und daher sind die Entwicklungen verständlich, dennoch kommen diese rasch und ohne Vorankündigung. Die Bewältigung ist durch Flexibilität und Schaffung von Ressourcen, welche einen Puffer für Unvorhergesehenes vorsehen möglich.
- Unsicherheit (engl. uncertainty): Auswirkungen und Auslöser für Ereignisse sind bekannt, allerdings bleibt offen, welche Veränderungen dadurch ausgelöst werden. Die Bewältigung ist durch einen hohen Grad an Informationsbeschaffung und Betrachtung der unterschiedlichen Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven möglich.
- Komplexität (engl. complexity): Viele Einzelteile und Informationen bilden ein großes Ganzes ab. Diese Informationen und Einzelteile sind vielschichtig miteinander verbunden. Die Bewältigung ist durch die Anpassung von Unternehmensprozessen an die komplexe Umwelt möglich. Dabei sollen die komplexen Verbindungen der Außenwelt abgebildet werden und als Fundament für die Umstrukturierung dienen.
- Mehrdeutigkeit (engl. ambiguity): Die grundlegenden Rahmenbedingungen sind neu oder unbekannt und der Zusammenhang ist nicht verständlich. Es gibt keine Erfahrungswerte und daher ist es schwer, Abschätzungen vorzunehmen. Die Bewältigung ist durch Experimente möglich – für Organisationen ist es wichtig, Experimente zuzulassen und auf deren Ergebnisse neue Strategien und Rahmenbedingungen festzulegen.

Die VUCA-Welt fasst den Wandel hin zu einer komplexen Welt zusammen. Die Wirtschaftsstrategie Niederösterreich reagiert auf diese Entwicklungen mit einem Fokus auf Agilität, Offenheit und gezielter Zusammenarbeit. Ziel ist es, nachhaltige und zukunftsfähige Netzwerkstrukturen im Land zu etablieren (Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie, 2023, S. 20).

Seit der Corona-Pandemie steigt die Verkettung von aktuellen und pandemiebedingten Entwicklungen noch weiter an und wird vielmehr unter dem Begriff „Neue Normalität“ weitergedacht (Rump & Eilers, 2022, S. 13). Die Neue Normalität wird im nächsten Unterkapitel bearbeitet.

2.1.3 Neue Normalität

Der Begriff „Neue Normalität“ wurde unter anderem durch Paul Sailer-Wlasits im Zusammenhang mit der politischen Entwicklung in den USA aufgegriffen (Ahrens, 2022, S. 10). In seinem Beitrag im Standard beschreibt Paul Sailer-Wlasits (2018), wie sich das

politische Handeln und die Reaktionen der Bevölkerung auf Wahlprogramme und politische Kommunikation in den USA, aber auch in Österreich verändern. Diese Verschiebungen bezeichnet er als „New Normal“, in der zuvor als außergewöhnlich geltende Zustände zur neuen Realität werden.

Raghavan, Demircioglu und Orazgaliyev (2021, S. 2ff) beschreiben, dass infolge der lang andauernden Corona-Pandemie neue Arbeits- und Verhaltensweisen entstanden sind. Die Neue Normalität entwickelt sich dabei über mehrere Phasen. Zunächst durch das unmittelbare Reagieren in der Notsituation (Emergency), anschließend durch das Lernen neuer Arbeitsweisen, Herangehensweisen und auch aus dem Scheitern (Learning), und schließlich durch die Institutionalisierung – also die dauerhafte Übernahme neuer Strukturen, Prozesse und Verhaltensmuster in den organisationalen Alltag.

Der existenzielle Druck, während der Corona-Pandemie handlungsfähig zu bleiben, hat die Veränderungsbereitschaft in vielen Organisationen erheblich beschleunigt (Raghavan et al., 2021, S. 2ff.; Rump, 2021, S. 3f.). Nicht alle Veränderungen, die teilweise aus der Not heraus entstanden sind, werden wieder zum Ursprung zurückgeführt. Ein Beispiel dafür ist das Homeoffice, welches in vielen Organisationen eingeführt wurde und zumindest teilweise aufrecht erhalten wurde. Der Begriff hebt ebenso die digitale Transformation sowie die Weiterentwicklung von New Work hervor (Rump, 2021, S. 3f.). Der Begriff „Neue Normalität“ umfasst nach Rump (2021, S. 4) sieben Dimensionen mit jeweils drei Aspekten und wird als 7*3er-Regel angeführt. In der Abbildung 1 werden die Dimensionen übersichtlich dargestellt und in weiterer Folge erläutert (Rump, 2021, S. 4):



Abbildung 1: Sieben Trilogien der neuen Normalität. Quelle: Rump & Eilers (2022, S. 14), eigene Darstellung

In der Neuen Normalität stehen in der ersten Dimension Transformationsprozesse im Fokus. Diese Transformationen betreffen die Digitalisierung einerseits sowie ökonomische und ökologische Transformationsprozesse andererseits. Finanzielle Mittel und Geld spielen in zwei der Dimensionen eine Rolle. Nämlich bei der Dimension der limitierten Faktoren, zu welchen neben den finanziellen Mitteln auch Zeit und Nachwuchskräfte als knappe Ressourcen anerkannt werden sowie bei der Dimension der drei Währungen, wo wiederum Geld, Zeit und zusätzlich Sinn angeführt werden. Nicht nur eine angemessene Bezahlung, sondern auch eine Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen, Aufgaben und Sinnerfüllung werden zur anerkannten Währung. Die Dimension der Organisationen umfasst die Aspekte Agilität, mobiles Arbeiten und anpassungsfähige Arbeitsformen. Letztere zielen auf eine selbstbestimmte Arbeitsweise, Selbsteinteilung sowie eine Verflachung oder Auflösung von Hierarchien ab. Die Innovationskraft soll dadurch gestärkt und angekurbelt werden. Die Vernetzung der Mitarbeiter:innen auf allen Ebenen spielt dabei eine wesentliche Rolle, Entwicklungen leben vom Austausch, die Welt ist bereits so komplex, dass gute Entscheidungen von kollektivem Austausch profitieren. Neben der Art und Weise wie gearbeitet wird, ändern sich auch die Umgebungen, in denen zusammengearbeitet wird – in Präsenz, online oder hybrid – diese Aspekte werden in der Dimension der Formen von Zusammenarbeit abgebildet. Durch diese Veränderungen müssen sich auch Führungskräfte anpassen. In der Dimension Merkmale der Führung werden Themen wie transparentes Führen, Partizipation und eine gute Vorbereitung auf Krisen angesprochen. Die letzte Dimension umfasst die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter:innen und behandelt die Aspekte Kompetenzen, Identifikation und Gesundheit. Dabei sind Kompetenzen die Grundvoraussetzung, dass Aufgaben erledigt werden können. Die Identifikation sowie die Motivation sind wesentlich für optimale Ergebnisse, wobei an dieser Stelle der Faktor Gesundheit hervorgehoben wird. Menschen können nur dann eine optimale Leistung erbringen, wenn sie sich gesund und wohl fühlen (Rump, 2021, S. 4ff.).

Im niederösterreichischen Kontext zeigen sich drei zentrale Entwicklungen, die durch die Corona-Pandemie zusätzlich verstärkt wurden: Erstens hat die Bedeutung von Regionalität und verbundener Identifikation mit der eigenen Region zugenommen. Zweitens ist ein klarer Trend hin zu dezentralen und flexiblen Lösungsansätzen erkennbar, die zentrale Einheitslösungen zunehmend ablösen. Drittens äußert sich ein steigendes Bedürfnis nach Sicherheit, verbunden mit dem Wunsch nach individuell anpassbaren Strukturen im Arbeits- und Lebensalltag (Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg. Gen.m.b.H., 2020, S. 75).

Durch die Pandemie wurden einige Veränderungsprozesse angestoßen. Die Organisation von Arbeit, die Führung sowie die Kultur in der Arbeitswelt sind seither in einem Umbruch. Diese Veränderungen werden in einer neuen Normalität spürbar (Hamm, 2020, S. 9).

2.1.4 Arbeitswelt 4.0 und New-Work

Die Arbeit 4.0 ist derzeit in der Entstehung, die Transformation ist noch nicht abgeschlossen. Der Begriff beschreibt ein Zukunftsbild von Arbeit, welches erst am Beginn seiner Gestaltung steht. Wie auch New Work ist Arbeit 4.0 eine Reaktion auf strukturelle und gesellschaftliche Umbrüche. Die Arbeitswelt wird zukünftig noch verflochtener, digitaler und beweglicher. Die Zusammenarbeit von Menschen und Maschinen ändert die Arbeitsweisen und die Art der Produkte und Dienstleistungen. Durch den gesellschaftlichen Wandel entstehen neue Anforderungen an die Arbeit, es entsteht das Bedürfnis nach neuen Produkten und Dienstleistungen. Da die Arbeitswelt 4.0 in der Entwicklung steckt, können einzelne Akteur:innen sowie Politiker:innen und Sozialpartner:innen noch einen erheblichen Einfluss auf die weitere Transformation ausüben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2015, S. 32ff.).

Der Begriff Arbeit ist mit weit mehr verbunden als bloßem Geld verdienen. Durch Arbeit streben Menschen danach, ihrem Leben einen Sinn zu verleihen (Bergmann, 1997, S. 524). Der Begriff „New-Work“, wie Bergmann (2023) ihn prägte, zielt auf eine neue Art der Arbeit ab und entstand als Reaktion auf die Kündigungswellen in den Fabriken in den 1980er Jahren. Die alte Arbeit beschreibt er mit monotoner Fließbandarbeit wohingegen die neue Arbeit kreative und sinnverfüllende Arbeit darstellt. Menschen sollen zumindest einen Teil ihrer bezahlten Arbeit dafür verwenden, die Dinge zu tun, die sie gerne machen, die sie beflügelt und wachsen lässt. Große Vorteile sieht er darin, dass widerstandsfähige Systeme innovativer werden und dass Menschen das selbstständige Denken und die Handlungsfähigkeit ausbauen (Bergmann, 1997, S. 524ff.).

Der Begriff „New-Work“ entstand durch grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt, die sowohl Organisationen als auch Mitarbeiter:innen betreffen. Gleichzeitig wird er, wie auch die Arbeitswelt 4.0, vom gesellschaftlichen Wandel geprägt, der das Zusammenleben und die Werte der Menschen beeinflusst. Dabei ist es wesentlich zu verstehen, welche Entwicklungen vonstattengehen, um die damit verbundenen Potentiale für Organisationen ausschöpfen zu können. Wesentliche Aspekte von New-Work sind die Flexibilität, der Raum, die Mobilität und die Arbeitszeiteinteilung. Alle genannten Aspekte sind wesentlich, werfen dennoch Fragen für die praktische Umsetzung, die Wirkung, die Gleichbehandlung sowie ökonomische Aspekte auf. Aufgrund der genannten Aspekte

sind Organisationen dazu verleitet, Veränderungen abzulehnen und die Notwendigkeit dieser zu beschwichtigen (Hackl, Wagner, Attmer & Baumann, 2017, S. 1ff.).

Flexibilität wird in der neuen Arbeitswelt groß geschrieben und lässt die Grenzen der Mitarbeiter:innen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend verschwimmen. Außerdem wird vorausgesetzt, dass Mitarbeiter:innen sich laufend an technische Neuheiten und geänderte Rahmenbedingungen anpassen. Diese Flexibilisierung der Arbeit lässt Werte wie Stabilität und Sicherheit verschwinden. Dafür wächst die Anzahl jener Menschen, die an Burnout leiden. Burnout ist eine Folge von zu hohem Stress, welcher auch durch eine ständige Erreichbarkeit hervorgerufen werden kann (Grundmann & Thör, 2022, S. 97ff.). Zusätzlich sind jüngere Generationen nicht dazu bereit, das private und das berufliche Leben zu vermischen. Vielmehr ist die Forderung einer strikten Trennung vorhanden (Einramhof-Florian, 2017, S. 101). Dennoch werden aus niederösterreichischer Sicht einige Chancen im Homeoffice gesehen, wie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der niederösterreichischen Organisationen, die Eindämmung von Abwanderung aus dem peripheren Raum sowie die raschere Erreichung der Klimaziele. Durch Homeoffice kann die Lebensqualität der Arbeitnehmer:innen erhöht werden, auch dieser Aspekt wirft Chancen für Niederösterreich auf (Amt der NÖ Landesregierung, 2020b, S. 10, S. 19).

Weitere Themen, die mit New-Work einhergehen, sind die Deregulierung von Arbeit (Allvin, 2013, S. 100) und Empowerment der Mitarbeiter:innen (Schermuly & Koch, 2019, S. 137). Organisationen legen Regulierungen und Rahmen fest, doch wenn sich die Art und Weise des Arbeitens und der Zusammenarbeit ändert, hat dies zur Folge, dass Deregulierungsmaßnahmen und die Veränderung von Rahmenbedingungen ausgearbeitet werden müssen. Deregulierung wird dabei nicht gleichgesetzt damit, ohne Regeln und Vorschriften zu arbeiten. Es bedeutet vielmehr, ein Auswahlpektrum zu erarbeiten, damit Mitarbeiter:innen einen Entscheidungsrahmen erhalten. Dieser Rahmen bildet die Grundlage für Entscheidungen. Werden weniger Regulierungen eingesetzt, dann werden diese durch andere, alternative Steuerungselemente ersetzt (Allvin, 2013, S. 111).

Das psychologische Empowerment verbindet die aktuellen Transformationsprozesse und die ursprünglichen Gedanken von Bergmann. Es sind die Stärkung der Bedeutsamkeit, der Kompetenzen und des Grades an Selbst- und Mitbestimmung, welche durch gezielte Maßnahmen in der Struktur verankert werden können. Durch das psychologische Empowerment wird die Fähigkeit zur Innovation, die Zufriedenheit mit der Arbeit und ein überdurchschnittlich produktives Verhalten gefördert. Die Stärkung des psychologischen Empowerments wirkt sich zusätzlich gesundheitsförderlich aus und beugt Burnout und Depressionen vor (Schermuly & Koch, 2019, S. 137f.).

2.1.5 Industrie 4.0 und Digitalisierung

Nicht nur die Art der Arbeit, wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben, verändert sich. Auch die Werkzeuge und Möglichkeiten der Arbeit ändern sich maßgeblich. Die Digitalisierung umfasst eine Vielzahl an Technologien: Big Data, Blockchain, Cloud Computing, 3-D-Druck, Internet der Dinge, Künstliche Intelligenz, Robotik, Sensorik, automatische Prozesssteuerung, Smart Services und die Industrie 4.0. Der Begriff Industrie 4.0 beschreibt vernetzte Systeme, durch welche es möglich wird, komplette Prozessabfolgen zu optimieren und standortübergreifende Vernetzungen von Systemen und Prozessen vorzunehmen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2018, S. 11).

Das Land Niederösterreich hat für den digitalen Wandel eine Digitalisierungsstrategie erarbeitet, welche laufend evaluiert und angepasst wird. Dabei ist das übergestellte Ziel, durch neues Denken die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und die weltweite Zukunft aktiv mitzugestalten (Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie, 2023a, S. 14, S. 26).

Chancen, die sich durch die Digitalisierung ergeben, sind effizientere Kommunikationskanäle mit Kund:innen, der Wissensaufbau sowie qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen. Zukünftig wird die Unterstützung bei der Generierung von Innovationen als Potential der Digitalisierung angesehen (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2018, S. 14).

Aufgrund von Digitalisierung und struktureller Veränderungen der Gesellschaft spielt die menschliche Arbeitsleistung künftig eine große Rolle, um den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen (Schermuly & Koch, 2019, S. 320f.). In der neuen Arbeitswelt findet eine Veränderung der Strukturen, der Art zu arbeiten und der Prozesse statt (Schermuly & Koch, 2019, S. 324). Zu berücksichtigen bei diesen Veränderungen ist, dass vor allem Menschen betroffen sind, wenn es um Veränderungen geht. Die Menschen stellen in einem Veränderungsprozess eine große Hürde dar, sind allerdings ebenso für das Gelingen der Veränderung notwendig und ausschlaggebend (Dawson & Andriopoulos, 2014, S. 174). Die Tatsache, dass die digitale Welt und die Realität immer mehr verschwimmen, sodass der Mensch seinen Platz in der Wertschöpfungskette erst wieder kennenlernen muss, dass individuelle Bedürfnisse der Menschen immer mehr an Bedeutung gewinnen und dass Kommunikationswege immer vernetzter von statten gehen, bewirkt die Forderung nach Veränderung von alltäglichen Prozessen (Scheuer & Köhler, 2017, S. 5).

Die Arbeit wird zukünftig mehr zielorientiert als aufgabenorientiert festgelegt. Die Herausforderung für die Mitarbeiter:innen wird es künftig sein, diese Ziele durch eine

selbstbestimmte Einteilung und Herangehensweise zu erreichen (Clauß & Verworn, 2019, S. 58).

2.1.6 War for Talents

Der Arbeitsmarkt entwickelte sich in den vergangenen Jahren im deutschsprachigen Raum zu einem Arbeitnehmer:innenmarkt, welcher durch einen Fachkräftemangel ausgelöst wurde. Mitarbeitende und Organisation stellen in Wechselwirkung höhere Anforderungen aneinander und erhöhen dadurch die Rahmenbedingungen des psychologischen Vertrages, bei welchem es um den wechselseitigen Austausch zwischen Mitarbeitenden und Organisationen geht (von Ameln & Wimmer, 2016, S. 12f.). Für Organisationen wird es immer wichtiger, eine Attraktivität auf potenzielle Mitarbeitende ausstrahlen. Damit ist eine große Herausforderung verbunden. Jüngere Generationen legen Wert auf eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit, sie möchten fair von ihren Führungskräften behandelt werden und laufend Feedback erhalten. Es ist ihnen wichtig, in flachen Hierarchien und partizipativen Teams zu arbeiten und ein hohes Maß an Wertschätzung zu erhalten (von Ameln & Wimmer, 2016, S. 14f.).

Durch den rasanten Wandel erkennen immer mehr Organisationen an, dass die Übernahme von sozialer Verantwortung mehr bedeutet, als gesetzliche Vorgaben einzuhalten. Die Liste von Möglichkeiten ist lang: Spenden, freie Zeit für Mitarbeitende für freiwilliges Engagement, Bildung und Inklusion fördern, weniger Lärm und die Berücksichtigung von Naturschutzmaßnahmen. Wiederum ist darauf bedacht zu nehmen, die Wirtschaftlichkeit der Unternehmung durch unterschiedlichste Ideen und Bedürfnisse nicht zu gefährden. Dabei ist anzuerkennen, dass Unternehmen durch Innovationskraft in der Vergangenheit bereits einen erheblichen gesellschaftlichen Mehrwert generiert haben (Homann, Lütge, Pies & Kummert, 2018, S. 9ff.).

Österreich, daher auch Niederösterreich, ist in den nächsten Jahren mit einer Vielzahl an Pensionierungen konfrontiert. Der Anteil der Über-55-Jährigen in der Arbeitswelt steigt laufend an. Im Jahr 2013 war jede elfte unselbständig erwerbstätige Person 55 Jahre oder älter, im Jahr 2023 bereits jede sechste unselbständig erwerbstätige Person. Die Situation wird durch einen Nachwuchskräftemangel verschärft. Für die österreichischen Betriebe ist es zukünftig wichtig, attraktive Ansätze zu schaffen, welche die älteren Mitarbeiter:innen dazu bewegt, länger im Berufsleben zu bleiben (Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Wirtschaftspolitik, 2023).

Arbeiten viele unterschiedliche Generationen in einem Team zusammen, dann kann es zu Konflikten aufgrund von unterschiedlichen Einstellungen, Werten und Arbeitsweisen kommen. Für Organisationen ist es daher wichtig, Diversität und dadurch Potentiale zu

fördern. Das beinhaltet auch Maßnahmen wie die Förderung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Menschen, den Aufbau von Akzeptanz und angepassten Führungsstilen (Eberhardt, 2021, S. 35).

Oft sind ältere Arbeitnehmer:innen bereits mit hohen beruflichen Positionen bekleidet. Bleiben diese Personen länger in der Organisation, dann wird es für jüngere Arbeitnehmer:innen schwieriger, den nächsten Schritt auf der Karriereleiter voranzukommen. Organisationen können Abhilfe schaffen, indem sie lebensphasenorientierte Karriereplannungen mit den Mitarbeiter:innen vornehmen und dadurch ein lebenslanges Lernen und das Erweitern der Kompetenzen fördern (Eberhardt, 2021, S. 180ff., S. 212f.).

Jüngere Generationen, wie die Generation Y (1980-1995), bringen gerne neue Ideen ein. Es geht nicht darum, diese Ideen zwingend umzusetzen, in erster Linie geht es darum, gehört zu werden und antworten zu bekommen, warum eine Idee nicht angenommen wird (Mangelsdorf, 2019, S. 13; S. 69). Ideenmanagementsysteme und betriebliches Vorschlagswesen können daher Anreize für Arbeitsmotivation schaffen. Diese Systeme haben gleichzeitig einen positiven Effekt auf die Einbindung und das Mitdenken der einzelnen Mitarbeiter:innen sowie auf die Verbesserung der Zusammenarbeit. Der Aufbau des Ideenmanagements folgt dabei klaren Vorgaben. Ideen können schriftlich eingebracht werden, diese werden begutachtet und abschließend wird die Entscheidung über die Annahme oder Ablehnung veröffentlicht. Die Umsetzung einer Idee kann dabei mit einer Belohnung oder Prämie verbunden sein (Keller, Proft, Lorenz & Müller, 2019).

Um jüngere Generationen anzusprechen, wird Employer Branding, auch unter dem deutschen Begriff Arbeitgeber:innenmarke bekannt, ein relevantes Thema. Zum Aufbau der Arbeitgeber:innenmarke zählen das Erscheinungsbild, die Wiedererkennungsmerkmale und allen voran die Emotionen. Um die Marke bekannt zu machen eignen sich Social Media Kanäle. Durch Bild- und Videomaterial können Emotionen gezielt angesprochen werden (Mangelsdorf, 2019, S. 32).

Die Abschnitte 2.1.1 bis 2.1.6 thematisieren die vielschichtigen Veränderungen in der Arbeits- und Lebenswelt. Darauf aufbauend werden im Unterkapitel 2.2 relevante Organisationstheorien und Konzepte der Organisationsentwicklung vorgestellt, die als Verständnisgrundlage organisationaler Entwicklung dienen sollen.

2.2 Organisationstheorien und Konzepte der Organisationsentwicklung

Menschen gründen Organisationen zu einem bestimmten Zweck. Es handelt sich daher um zweckorientierte Systeme, in welchen Menschen einen enormen Anteil ihrer

Lebenszeit verbringen. Die Ziele der Organisationen können vielfältig sein. Um diese Ziele erreichen zu können, ist es eine Grundvoraussetzung von Organisationen, sich mit den gängigen Organisationsproblemen wie der Aufbau- und Ablauforganisation zu befassen. Dabei geht es um die Aufteilung der Arbeit, um Stellenbeschreibungen sowie die Gestaltung von Prozessen, zusammengefasst, um die Struktur. Diese Probleme betreffen den instrumentalen oder organisationstechnischen Begriff einer Organisation (Walter-Busch, 2021, S. 1). Im Weiteren soll der Begriff der Organisation einerseits im Sinne eines instrumentellen Verständnisses als Mittel zur Zielerreichung und andererseits im institutionellen Sinne als soziales System mit eigenen Strukturen und Normen beleuchtet werden (Walter-Busch, 2021, S. 2)⁴.

Walter-Busch (2021, S. 64) kategorisierte nach den Ansätzen von R. Scott die unterschiedlichen Organisationstheorien in vier Typen und gab einen Einblick in die Weiterentwicklung der Organisationstheorien⁵.

Typ 1 - rational, geschlossen (1900-1930):

Die anfänglichen Jahre der Organisationsentwicklung sind durch Rationalisierung und Effizienzsteigerung geprägt. Abläufe, Strukturen und Regelwerke stehen im Vordergrund. Prägende Theorien lieferten Taylors Scientific Management, bei der die Optimierung von Arbeitsprozessen erforscht wurde. Taylor hob damals bereits die Wichtigkeit hervor, eine innige Beziehung zwischen den Führungspersonen und den Mitarbeiter:innen sowie Weiterbildung zu fördern. Auch Webers Bürokratiesoziologie sowie Fayols Administrationsprinzipien, welche die Wichtigkeit auf kompetente Führungskompetenzen hervorhoben, zählen zu den anfänglichen Theorien (Walter-Busch, 2021, S. 154ff.)⁶.

Typ 2 - natürlich, geschlossen (1930 bis 1960)

In weiterer Folge erkannten Theorien wie Mayos Human Relations und Barnards Systemansatz an, dass die Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen eine wesentliche Rolle in Organisationen spielen. Nicht nur starre Rahmenwerke, sondern auch informelle Strukturen wurden betrachtet (Walter-Busch, 2021, S. 204ff.)⁷.

Typ 3 - rational, offen (1960 bis 1970)

Theorien wie Simons Theorie begrenzter Rationalität, Principal Agent- und Transaktionskostentheorie betrachten Organisationen nicht mehr als geschlossene Systeme, sondern erkennen die Verbundenheit mit der Umwelt an. Demnach werden Entscheidungen auch von der Umwelt beeinflusst (Walter-Busch, 2021, S. 220ff.)⁸.

4-8) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

Typ 4 - natürlich, offen (seit 1970)

Die Theorien erkennen die Organisationen als offene System an, die stark von ihrer Umwelt geprägt sind, zusätzlich wird vermehrt auf die natürlichen, informellen Beziehungen geachtet. Wesentliche Theorien äußern sich in Kontingenz- und Ressourcentheorien und im symbolischen Interaktionismus (Walter-Busch, 2021, S. 64)⁹.

Organisationen können von einer Vielzahl an Organisationstheorien beleuchtet werden. Die jeweiligen Theorien legen unterschiedliche Betrachtungs- und Gestaltungsschwerpunkte. Sie haben unterschiedliche Zielsetzungen und stellen unterschiedliche Hypothesen von Organisationen auf. Wiederum überschneiden sich manche Theorien in einigen Punkten. Um eine Organisation und die Entwicklungsprozesse nachvollziehen zu können, eignet es sich, diese von den verschiedenen theoretischen Perspektiven zu betrachten (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 61).

Diese unterschiedlichen Perspektiven spiegeln sich auch in den vielfältigen Ansichten der Expert:innen wider. In einem Expert:innenengespräch zwischen Dünnsfründ, Gasch, Greif und Schneider (2007), in dem es darum ging, was Organisationsentwicklung leistet und wie sie von Strategieentwicklung abgegrenzt werden kann, legte Greif (Dünnsfründ et al., 2007, S. 421) offen, dass der Begriff Organisationsentwicklung zu abstrakt wirken möge. Er verwendet daher gerne die Begriffe Change-Management und Veränderungsmanagement, weil diese deutlicher zu verstehen sind¹⁰.

Althausser (2006, S. 122ff.) präsentierte die traditionellen Theorien von Organisationsentwicklung als eine solide Grundlage, postuliert dennoch eine hohe Notwendigkeit, Organisationsentwicklung ganzheitlich an die heutigen Anforderungen anzupassen. Demnach soll Organisationsentwicklung zukünftig stärker auf das Marktgeschehen eingehen. Eine klare Orientierung an Werten ist wesentlich für einen Change-Prozess¹¹.

Schmid (2014, S. 63ff.) zeigte auf, dass die Absicht von Organisationsentwicklung auf eine Veränderung hinzielt. Für die Veränderung werden Ziele wie die Steigerung der Effizienz der Organisation definiert. Die Komplexität dieser Veränderungsprozesse äußert sich darin, dass Organisationen aus Menschen bestehen, welche ihre eigenen Bedürfnisse, Lebensphasen und Ziele in die Organisation einbringen. Um diese Komplexität bearbeiten zu können, wird bei Organisationsentwicklungsprozessen das Dreieck der Organisationsentwicklung angewendet: Strategie mit den Themen Vision, Mission, strategische Ziele, operative Ziele; Struktur mit den Themen Aufbau- und Ablauforganisation sowie Kultur mit den Themen Führung, Umsetzung, Gestaltung von Diskussionen und

9-11) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

Umgang mit Fehlern. Schmid (2014, S. 65) verweist auf das oft verwendete St. Galler-Management-Modell, welches Organisationen mit internen Bereichen und mit externen Stakeholdern abbildet¹².

Schein (Schein & von Ameln, 2019), welcher zu den Begründer:innen von Organisationsentwicklung zählt, äußerte in einem Interview für die Zeitschrift „Gruppe. Interaktion. Organisation.“, dass Change-Management und Leadership keine unabhängigen Konzepte sind, sondern miteinander in Verbindung gebracht werden müssen. Menschen versuchen, sich immer wieder gegenseitig in ihrem Verhalten zu verändern. Damit Veränderungen, gerade in der Organisationskultur, gelingen können, ist es notwendig, persönliche Beziehungen und Vertrauen aufzubauen. Je komplexer die Aufgaben in einer Organisation sind, umso wichtiger ist es, die Mitglieder nicht strengen Limitationen und Anweisungen auszusetzen. Umso wichtiger ist es, offen mit den Mitarbeiter:innen zu kooperieren¹³.

Auch Gergs (2019) wies in seinem Artikel darauf hin, dass Organisationsentwicklung und Change-Management sich verändern müssen. Vor allem die Agilität, welche auf den Prinzipien „Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge“, „Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation“, „Zusammenarbeit mit den Kund:innen mehr als Vertragsverhandlung“ und „Reagieren auf Veränderung mehr als das Befolgen eines Plans“ beruhen, wird zukünftig mehr Aufmerksamkeit in Entwicklungsprozessen benötigen (Gergs, 2019, S. 105). Organisationsentwicklung wurde nach dem Zweiten Weltkrieg allen voran von Kurt Lewin durch stark demokratische Ansichten geprägt. Die Einbindung von Organisationsmitgliedern und Stakeholdern waren allen Begründer:innen von hoher Bedeutung. Daraus leitet sich auch ab, dass Change immer freiwillig und partizipativ durchgeführt werden muss (Gergs, 2019, S. 103)¹⁴.

Eine weitere Auffassung von Change Prozessen ist, dass bei Bedarf, oftmals durch Hilfe von externen Berater:innen, eine vorübergehende Volatilität sowie Widerstände überbrückt werden, um durch die Erarbeitung neuer Abläufe ein definiertes Ziel zu erreichen und um nach dem abgeschlossenen Veränderungsprozess wieder Stabilität herzustellen. Allerdings ist es aufgrund dynamischer Veränderungen nicht immer möglich, ein Ziel im Vorfeld zu definieren. Es reicht nicht mehr aus, sich episodischen Prozessen auszusetzen, vielmehr müssen viele Bereiche sich kontinuierlich weiterentwickeln. Somit gilt es, Veränderung als eine alltägliche Aufgabe anzuerkennen (Krejci & Vogel, 2023, S. 155; S. 158).

12-14) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

In den folgenden Unterkapiteln werden die dargestellten Aspekte den Kategorien Strategie, Kultur und Struktur zugeordnet und durch weitere relevante Faktoren ergänzt.

2.2.1 Strategie

Eine Strategie legt einen Handlungsrahmen fest, welcher für interne und externe Entscheidungen eine ausschlaggebende Orientierung bietet. Die Strategie wird in der Literatur auch als Unternehmenspolitik angeführt. (Thommen et al., 2020, S. 580). Ein Merkmal der Strategie ist die Langfristigkeit. Artefakte wie Leitbilder werden auf eine unbestimmte Gültigkeitsdauer festgelegt. Die Gültigkeitsdauer der Strategien hängt von der jeweiligen Branche und der Geschwindigkeit der Veränderungen in der Umwelt ab. Ein weiteres Merkmal ist die Entscheidungsbefugnis durch das obere Management. Entscheidungen, für welche die Rahmenbedingungen in der Strategie festgelegt werden, sind in den meisten Fällen dem Topmanagement überlassen (Ulrich, 1987, S. 18ff.).

Bereits in den frühen Anfängen der Organisationsentwicklung sind Strategien zu erkennen, wenn es beispielsweise um die Zielerreichung effizienterer Arbeitsweisen geht, wie es bei Taylors Scientific Management der Fall war (Walter-Busch, 2021). Wie den Ausführungen von Althaus (2006, S. 122ff.) zu entnehmen ist, ist eine an den heutigen Stand der Zeit angepasste Strategie unumgänglich, um den Anforderungen der Außenwelt gerecht zu werden. Neben Althaus (2006) zeigte auch Schmid (2014, S. 63ff.) auf, dass Organisationsentwicklung und Change-Management eine Konzeption von Strategie benötigen. Dennoch zeigt sich in der Literatur mehrfach (Dünfründ et al., 2007; Lerchster & Ukowitz, 2009), dass der Begriff Strategie für eine konsistente Umsetzung in der Realität zu abstrakt scheint, vor allem in KMUs, die über knappe zeitliche und personelle Ressourcen verfügen¹⁵.

Lerchster und Ukowitz (2009) hoben die Wichtigkeit von Organisationsentwicklung auch bei KMUs hervor. Werden die Organisationen nicht laufend weiterentwickelt und mit zukunftssträchtigen Strategien ausgestattet, werden diese untergehen. Um für diese Zielgruppe neue Weiterbildungsangebote etablieren zu können, führte das Institut für Interventionsforschung und kulturelle Nachhaltigkeit ein Interventionsforschungsprojekt mit 43 Unternehmer:innen durch. Dabei wurde ersichtlich, dass ein großes Interesse für die strategische Ausrichtung vorhanden ist, der Faktor Zeit auf der anderen Seite ein wesentliches Problem darstellt. Entscheidungen werden eher aus einem Bauchgefühl als auf Grundlage einer Strategie getroffen. Danach wurde ein Projekt mit sechs

15) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

Unternehmen abgewickelt, welche von einer externen Beratung begleitet wurden. Zusammenfassend wurde deutlich, dass der Strategiebegriff für Unternehmer:innen zu abstrakt und nicht alltagstauglich sei. Durch die externe Beratung wurden fachliches Wissen über Organisationsentwicklungsprozesse und das praktische Wissen aus den Organisationen zusammengeführt¹⁶.

2.2.2 Kultur

Die Unternehmenskultur besteht aus Artefakten, aus ausgewählten Überzeugungen sowie Werten und aus grundlegenden Annahmen. Die Artefakte stellen alles Sicht- und Spürbare in der Organisation dar und umfassen das Verhalten, welches beobachtet werden kann. Die gewählten Überzeugungen und Werte meinen organisationale Ziele, Werte, Leitbilder und die normative Orientierung. Tragen diese Aspekte immer wieder dazu bei, Lösungen für alltägliche Probleme zu finden, dann gehen diese in eine grundlegende Annahme über. Werte verwandeln sich in eine Realität, welche in die Weltanschauung der einzelnen Individuen übernommen wird (Schein & Schein, 2018, S. 14ff.).

Walter-Busch (2021, S. S. 63f.) zeigte die Wichtigkeit auf, neben der Betrachtung formaler Ziele auch informelle Beweggründe zur gemeinsamen Zielerreichung zu betrachten. Neben der Struktur und der Strategie wird im magischen Dreieck ebenso die Kultur angeführt (Schmid, 2014, S. 63ff.). Dierkes (1990, S. 14, S. 44) spricht der Kultur eine wesentliche Aufgabe in der Organisationsentwicklung zu, seiner Literatur zufolge, dient die Kultur als Bindeglied in der Organisation. Glaubenssätze und Einstellungen werden sichtbar und in Form von Geschichten weitererzählt und greifbar. Veränderungen haben daher auch zum Ziel, sich auf die Kultur auszuwirken. Auch Schein (Schein & von Ameln, 2019) und Gergs (2019) heben die Wichtigkeit der Organisationskultur hervor und sprechen von der Einbindung der Mitarbeiter:innen und Stakeholdern¹⁷.

Dierkes (1990) ging in seiner Arbeit davon aus, dass Organisationsentwicklung unmittelbar mit der Unternehmenskultur zusammenhängt. Er fasste wissenschaftliche Definitionen zusammen und beschrieb die Kultur als jene soziale Säule, welche die Organisationen stützt. Die Kultur drückt Glaubenssätze und Anschauungen ihrer Mitglieder in Form von Ritualen, Geschichten oder einem besonderen Sprachgebrauch aus. Es ist die Art, wie Menschen ihre Arbeit verstehen, wie sie die Welt sehen und welche Dinge den Menschen wichtig sind (Dierkes, 1990, S. 14). Final hob er die Wichtigkeit hervor, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung gleichermaßen in Veränderungs-

16-17) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

prozessen zu betrachten (Dierkes, 1990, S. 44). Ebenso führte Dierkes (1990, S. 15) an, dass Organisationsentwicklung eine Veränderung anstrebt, welche sich in einem mittleren bis längeren Zeitraum (1) in den persönlichen Verhaltensmustern, Werten und Fähigkeiten der Mitglieder, (2) in der Kultur und dem Klima der Organisation sowie (3) in den Strukturen der Organisation und Kommunikation und den Regelwerken und Rahmenbedingungen abbildet. Damit die Umsetzung gelingt, sind Lernprozesse und passende Werkzeuge als unterstützende Methoden einzuführen. Dierkes (1990, S. 14) definiert Organisationsentwicklung auch als „*Lernverfahren für Organisationen*“¹⁸.

2.2.3 Struktur

Die Organisationsstruktur bildet durch Regelwerke einen Orientierungs- und Handlungsrahmen für die Organisationsmitglieder. Die Struktur umfasst Rahmenbedingungen, wie Aufgabenteilung, Stellenbeschreibungen und Anforderungen sowie Verantwortlichkeiten und Leitungsfunktionen. Strukturen legen fest, wer für welche Aufgabe zuständig ist und welche Ausbildung dafür benötigt wird. Ohne klare Strukturen wären Zuständigkeiten nicht ausreichend geklärt. Auch die Koordination der Organisationsmitglieder und der Organisationsziele werden in der Struktur festgelegt, dazu zählen jegliche Verfahrensrichtlinien, Kommunikationswege und Hierarchien (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 15ff.).

Walter-Busch (2021, S. 2) zeigte auf, dass vor allem die instrumentale Definition einer Organisation sich mit der Struktur einer Organisation, wie der Aufbau- und Ablauforganisation, beschäftigt. Die Struktur wird auch von Schmid (2014, S. 63ff.) im magischen Dreieck der Organisationsentwicklung und durch die Darstellung des St. Galler-Management-Modells als wesentliches Merkmal für den Veränderungsprozess hervorgehoben. Dierkes (1990, S. 15) zeigte auf, dass ein Veränderungsprozess mittel- bis langfristige Auswirkungen auf die Strukturen einer Organisation sowie die Regel- und Rahmenwerke hat. Diese Auswirkung definiert er als ein Ziel von Organisationsentwicklung¹⁹.

Die raschen Veränderungen in der Umwelt der Organisationen wirken zunehmend auf interne Prozesse und Strukturen ein. Diese gilt es an die digitale Transformation und die Bedürfnisse der Kund:innen anzupassen. Die Veränderung der traditionellen Organisationsstrukturen, hinzu agilen Organisationsstrukturen werden unter einem tiefgreifenden Strukturwandel zusammengefasst (Schumacher & Wimmer, 2019, S. 12).

Veränderungen können in der Organisation aus einem internen Thema entstehen oder durch einen externen Faktor hervorgerufen werden (Hiatt, 2006, S. 2; Tippe, 2008, S.

18-19) Dieser Textabschnitt stammt aus der Aufgabe 1 der Lehrveranstaltung ACW501- Wissenschaftstheorie und wissenschaftliches Arbeiten an der Ferdinand Porsche FernFH.

280). Beim Thema Nachhaltigkeitsmanagement, welches im nächsten Unterkapitel beleuchtet wird, wird das Engagement kontrovers geleitet. Einerseits stehen Unternehmen zunehmend unter dem Druck, ihre nachhaltige Tätigkeit zu dokumentieren (Keuper & Neumann, 2013, S. 33), auf der anderen Seite betrachten Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagement als Treiber von Innovation und etablieren es proaktiv in der Organisation (Verkehrs Rundschau, 2025, S. 20ff.).

2.3 Nachhaltigkeitsmanagement

Organisationen dienen der Bedürfnisbefriedigung der Menschen und unterliegen komplexen Zielsystemen, um allen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei ist auf ökonomische, also finanzielle Aspekte, auf ökologische Prinzipien, wie der effiziente Einsatz von Ressourcen und soziale Aspekte, wie die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, zu achten. Wichtig dabei ist, alle Ziele als ganzheitliches System zu betrachten. Die Organisationsziele entstehen durch die unterschiedlichen Anspruchsgruppen in einer Organisation (Thommen et al., 2020, S. 4ff.). Wesentlich für eine nachhaltige Betrachtung ist der Unternehmenszweck, welchen es langfristig zu erfüllen gilt (Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, 2018, S. 18).

Bei einer nachhaltigen Entwicklung von Organisationen geht es um Themen, wie Individualisierung, Gesundheit, neue Lernformen, New-Work aber auch Diversität und die Alterung der Gesellschaft. (Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie, 2018, S. 3f.). Nachhaltigkeit wird in vielen Bereichen gefordert, beispielhaft angeführt in der Mobilität, der Sanierung von Gebäuden, bei Ernährungsformen und fair gehandelten Produkten sowie menschenwürdigen Arbeitsplätzen und der Gleichstellung der Geschlechter. Das Bedürfnis nach einer nachhaltigen Lebens- und Arbeitsweise bringt Veränderungen in den Organisationen und in der Wirtschaft (Pufé, 2014).

Eine Richtung für nachhaltige Entwicklung gibt auch die Norm ISO 26000 vor. Die Inhalte dieser Norm unterstützen Organisationen dabei, soziale Verantwortung auf Themengebieten wie Transparenz, Ethik, Menschenrechte, Umwelt sowie Arbeitsprozesse und Konsument:innenbeziehungen zu übernehmen (ISO, 2010).

Nachhaltigkeit umfasst in seiner Ganzheitlichkeit die drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Ziel des Nachhaltigkeitsbegriffes nach Definition des Brundtland-Berichtes der United Nations (1987) ist es, die Bedürfnisse der Gegenwart in dem Maße zu befriedigen, sodass nachkommende Generationen ebenso die Ressourcen vorfinden, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Nachhaltigkeit kann in Organisationen nur schwer

gemessen oder bewertet werden, dennoch zeigen die steigenden gesetzlichen Anforderungen und die gesellschaftlichen Erwartungen an das Thema einen Handlungsbedarf auf. Die Säulen der Nachhaltigkeit sind in die laufenden Prozesse der Organisationen zu integrieren. Neben einigen Hürden bei der Integration in die Organisation bietet die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitssäulen die Möglichkeit, den Erfolg einer Organisation zu steigern (Glanze, Nüttgens & Ritzrau, 2021, S. 155ff.).

Unternehmen, welche ihrer nachhaltigen Verantwortung nachkommen, evaluieren laufend ihren Unternehmenszweck in Hinblick auf Umwelt, Klima sowie Gesellschaft. Sie agieren als Vorbild für Nachhaltigkeit und schaffen durch alternative Ansätze neue Arbeitsplätze und achten auf eine wirtschaftliche und soziale Kontinuität in ihrer Region. Diese Vorgehensweise wird im Wirtschaftsbericht 2025 als eines von vier Handlungsprinzipien für niederösterreichische Betriebe angesehen und unter der Überschrift „zukunftsfähiges Wirtschaften ermöglichen“ zusammengefasst (Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie, 2023b, S. 12).

Nachhaltigkeitsmanagement in Organisationen befasst sich mit allen drei Säulen von Nachhaltigkeit, mit der ökonomischen, der ökologischen und der sozialen Säule. Dabei stehen alle Säulen in einer Wechselwirkung zueinander und müssen ganzheitlich betrachtet werden. Das Ziel von Nachhaltigkeitsmanagement ist es, Prozesse, Organisationsstrukturen, Führung und personelle Ressourcen so zu gestalten, dass eine erfolgreiche und ökonomische Zukunft gesichert werden kann (Pufé, 2012, S. 8).

2.3.1 Modelle von Nachhaltigkeit

Nicht nur die österreichische Bevölkerung wächst, wie im Abschnitt 2.1 aufgezeigt, die gesamte Weltbevölkerung nimmt in den nächsten Jahren zu. Der Wohlstand, der Reichtum sowie die Verschwendung von Ressourcen stieg in ein unermessliches Ausmaß. Dennoch sind natürliche Ressourcen endlich. Natürliche Ressourcen wie Wasser, Boden, Rohstoffe und Luft geraten zunehmend unter Druck. Nachhaltigkeit, als Prinzip eines verantwortungsvollen und effizienten Umgangs mit diesen Ressourcen, soll dazu beitragen, unseren Lebensraum langfristig ertragreich zu erhalten (Pufé, 2017, S. 20).

Die Ursprünge der Nachhaltigkeit finden sich in der Waldwirtschaft wieder. Carl von Carlowitz postulierte bereits im Jahr 1713, dem Wald nur in dem Maße Holz zu entnehmen, wie auf natürliche Weise nachwachsen kann. Ziel war die nachhaltige Nutzung des Waldes über Generationen hinweg (Hamberger, 2013, S. 87; Pufé, 2017, S. 37). Die ökologischen Prinzipien von Nachhaltigkeit standen zum damaligen Zeitpunkt im Fokus (Pufé, 2014).

Die heute gängige Definition von Nachhaltigkeit findet sich im Brundtland-Bericht aus dem Jahr 1987 wieder (Pufé, 2014). In diesem Bericht werden bereits unterschiedliche Aspekte von Nachhaltigkeit hervorgehoben. Nachhaltigkeit soll eine Entwicklung zulassen, welche den aktuellen Bedürfnissen gerecht wird und gleichzeitig die Ressourcen nicht ausbeutet, sodass auch nachfolgende Generationen ihre Bedürfnisse in demselben Maße befriedigen können. Dabei spielt Gerechtigkeit und die Gleichverteilung von wirtschaftlichem Aufschwung und dem damit verbundenen Wohlstand eine wesentliche Rolle (United Nations, 1987). Durch den Brundtland-Bericht gelang es, den Begriff nachhaltige Entwicklung als weltweites Orientierungskonzept zu etablieren und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Dabei unterscheidet sich der Begriff nachhaltige Entwicklung von Nachhaltigkeit in dem Aspekt, dass die nachhaltige Entwicklung anstatt einer starren Wirkung eine Dynamik und Bewegung in den Begriff einbringt (Pufé, 2017, S. 43).

Nach dem Rio-Gipfel samt Agenda 21 (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2025a) und der Millenniumsziele der United Nations (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, 2025b) wurden die Nachhaltigkeitsziele in der Agenda 2030 festgelegt (Pufé, 2017, S. 36ff.).

Nachhaltigkeit stellt nach Becker und Jahn (2000, S. 8f.) ein gesellschaftlich umstrittenes und vielschichtiges Thema dar, das mit zahlreichen Herausforderungen verbunden ist. Es geht dabei nicht um ein klar definiertes Ziel, sondern um unterschiedliche Zielvorstellungen, die sich in verschiedenen Leitbildern widerspiegeln. Diese Leitbilder beschreiben gesellschaftliche Entwicklungen, die als wünschenswert gelten. Eine gesamtgesellschaftliche Verständigung über ein zentrales Ziel der nachhaltigen Entwicklung ist bislang nicht erreicht. Die wesentliche Frage lautet, in welche Richtung sich die Gesellschaft entwickeln muss, damit die Erde auch für nachfolgende Generationen lebenswert bleibt.

Nachhaltigkeit ist facettenreich und unterliegt dadurch einer gewissen Komplexität. Um alle Aspekte von Nachhaltigkeit verständlich aufzeigen zu können, wird Nachhaltigkeit in Modellen, welche eine Vereinfachung komplexer Sachverhalte bewirken, abgebildet (Pufé, 2017, S. 110).

Drei-Säulen Modell

Das Drei-Säulen-Modell wird im Abschlussbericht der Enquete-Kommission festgehalten (Siethoff, 2024). Die Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales sollen zu gleichen Teilen berücksichtigt werden, um eine nachhaltige Entwicklung gewährleisten zu können. Die drei Säulen sollen dabei nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, sondern als Betrachtungssystem neue Perspektiven eröffnen (Deutscher Bundestag, 1998, S. 18).

Das Drei-Säulen-Modell zielt drauf ab, einen nachhaltigen Handlungsrahmen für jegliche Organisationen zu schaffen (GoClimate, 2022).

Die ökonomische Säule zielt auf die Sicherung des wirtschaftlichen Fortbestandes eines Systems ab. Diese Säule beinhaltet ebenso das Ziel der Grundversorgung der Menschheit, die Sicherung der Existenz und die Möglichkeit zur gerechten Nutzung der Umweltressourcen. Dabei stehen nicht nur das Wirtschaftswachstum, sondern auch die Steigerung der Lebensqualität im Vordergrund (Pufé, 2017, S. 101f., S. 104). Eine werteorientierte Unternehmensführung, sowohl nach innen als auch nach außen hin, bringt den Unternehmenszweck in den Vordergrund und stabilisiert nachhaltig die Organisationskultur, Beziehungen zu Partner:innen und prägt Produkte sowie Dienstleistungen (WKO, 2024a). Die ökologische Säule rückt die Schonung der natürlichen Ressourcen in den Vordergrund und zielt auf eine fortlaufende Nutzung und Regeneration dieser ab (Pufé, 2017, S. 100f., S. 104). Die soziale Säule zielt auf den Fortbestand von sozialen Systemen ab. Sie beinhaltet die Aufrechterhaltung sozialer Aspekte, wie Toleranz und Solidarität und versucht Verteilungsprobleme zu lösen. Im Fokus stehen Chancengleichheit, die Einbindung sowie der Erhalt von sozialen und kulturellen Strukturen (Pufé, 2017, S. 102, S. 104). Soziale Nachhaltigkeit strebt ein friedliches Zusammenleben frei von Spannungen und Konflikten an (Siethoff, 2024).

Das Drei-Säulen-Modell wird vielfach als Dach mit drei stützenden Säulen dargestellt. Der Nachteil an diesem Modell besteht darin, dass beim Entfernen einer oder zweier Säulen das Dach weiterhin gestützt werden könnte. Das Modell gibt wenig Auskunft darüber, wie eine nachhaltige Strategie in der Praxis umgesetzt werden kann. Der Vorteil des Modells ist die klare und einfache Darstellung der unterschiedlichen Dimensionen. Betrachtet man nicht nur die ökonomische Säule von Nachhaltigkeit, sondern zwei weitere Säulen, wird die Betrachtungsweise unweigerlich komplexer. Aus den drei Säulen entstehen unterschiedliche Anspruchsgruppen. Betrachtet werden interne Stakeholder, wie Mitarbeiter:innen, das Management sowie die Eigentümer:innen und externe Stakeholder, wie Kund:innen, Behörden aber auch Lieferant:innen und Aktionär:innen (Pufé, 2017, S. 110ff.).

Schnittmengenmodell der Nachhaltigkeit

Das Schnittmengenmodell ist auch unter dem Namen Dreiklangmodell bekannt. Dieses Modell versucht, die Problematik der drei nebeneinander stehenden Säulen zu lösen und vereint die drei Aspekte von Nachhaltigkeit durch drei sich überlappende Kreise. Durch jede Überlappung ergibt sich eine Schnittmenge, welche aufzeigt, dass die Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales nicht unabhängig voneinander betrachtet

werden können (von Hauff & Kleine, 2005, S. 9; OECD, 2000, S. 139ff.; Pufé, 2017, S. 112). Insgesamt ergeben sich die vier Überlappungen (1) ökologisch und ökonomisch, (2) sozial und ökologisch, (3) sozial und ökonomisch sowie (4) sozial, ökonomisch und ökologisch in der Mitte (von Hauff & Kleine, 2005, S. 9). Ein Beispiel für die Verknüpfung ökonomischer und ökologischer Perspektiven ist die E-Mobilität, während Car-Sharing eine nachhaltige Lösung darstellt, die sowohl ökologische als auch soziale Aspekte berücksichtigt (Pufé, 2017, S. 112). Der Fokus bei diesem Modell liegt auf den sich überlappenden Themen und stellt den Kritiker:innen zu Folge die überlappungsfreien Flächen und die damit verbundenen Themen in den Hintergrund (von Hauff & Kleine, 2005, S. 9).

Das Nachhaltigkeitsdreieck

Das Drei-Säulen-Modell und das Schnittmengenmodell wurden zum Nachhaltigkeitsdreieck weiterentwickelt. Durch das gleichschenkelige Dreieck wird jedem Aspekt von Nachhaltigkeit eine gleichrangige Wichtigkeit zugesprochen. Die jeweiligen Aspekte stehen nicht mehr unabhängig voneinander, sondern ergeben eine Einheit. Die innere Fläche des Dreiecks kann durch einzelne Bereiche getrennt werden, diese sind dennoch miteinander verbunden (von Hauff, 2014, S. 170; von Hauff & Kleine, 2005, S. 7ff.; Pufé, 2017, S. 112ff.). Dabei zeigte von Hauff (2014, S. 170) einige mögliche Kategorien auf, welche sich durch die Schenkel des Dreiecks ergeben. Zum Beispiel stark sozial, sozial ökonomisch, vorwiegend ökologisch, stark ökologisch. Durch diese Logik ergeben sich eine Vielzahl an Betrachtungsperspektiven. Pufé (2017, S. 115) hebt hervor, dass sich das Nachhaltigkeitsdreieck aufgrund der Integrität der drei Aspekte und der Möglichen Differenzierung der Bereiche eignet, um Umsetzungs- und Bewertungsmaßnahmen für Nachhaltigkeitsziele zu implementieren.

Die nachstehende Abbildung 2 veranschaulicht die drei vorgestellten Modelle von Nachhaltigkeit und gibt einen gegenüberstellenden Überblick.

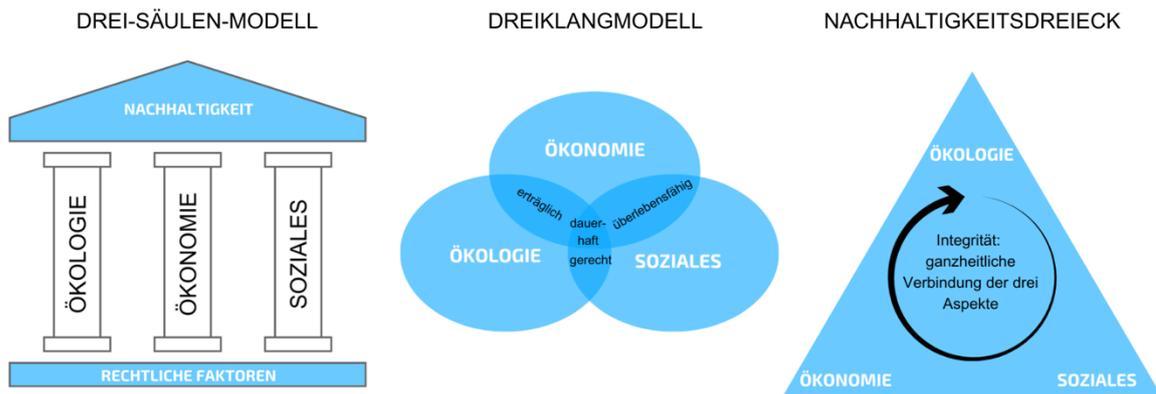


Abbildung 2: Modelle der Nachhaltigkeit. Quelle: Pufé (von Hauff, 2014, S. 115), eigene Darstellung

Alle vorgestellten Modelle beruhen auf den Prinzipien der Nachhaltigkeit. Die Prinzipien geben einen klaren Einblick in die Nachhaltigkeitsziele und können daher als effiziente Richtlinie für die Erarbeitung von Strategien und Handlungsansätzen verwendet werden. In der Praxis sollte jede Entscheidung oder Umsetzung vorab mit den Prinzipien abgeglichen werden, um einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen (Pufé, 2017, S. 116). Die konkreten Nachhaltigkeitsziele werden im nächsten Kapitel dargestellt. Die Prinzipien von Nachhaltigkeit sowie Indikatoren zur Bewertung der Zielerreichung werden im Kapitel 2.3.3 beleuchtet.

2.3.2 SDGs und ESGs

Die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedeten im Jahr 2015 im Rahmen des UN-Gipfels 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung unter dem Titel „Transformation unserer Welt – Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“. Diese Ziele sind unter dem englischen Begriff Sustainable Development Goals bekannt (Beisheim, 2015, S. 255; Bundeskanzleramt Österreich, 2017, S. 4; Vereinte Nationen, 2015, S. 15). Die Ziele fördern ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum und berücksichtigen neben den ökonomischen Aspekten soziale und ökologische Aspekte wie Bildung, Gesundheit, Klima- und Umweltschutz. In vollem Umfang lauten die Ziele (1) keine Armut, (2) kein Hunger, (3) Gesundheit und Wohlergehen, (4) hochwertige Bildung, (5) Geschlechtergleichheit, (6) sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen, (7) bezahlbare und saubere Energie, (8) menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum, (9) Industrie, Innovation und Infrastruktur, (10) weniger Ungleichheiten, (11) nachhaltige Städte und Gemeinden, (12) nachhaltige/r Konsum und Produktion, (13) Maßnahmen zum Klimaschutz, (14) Leben unter Wasser, (15) Leben an Land, (16) Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen

sowie (17) Partnerschaften zur Erreichung der Ziele (Vereinte Nationen, 2015, S. 15; Vereinte Nationen: Informationsdienst Wien, 2025).

Die Umsetzung der Agenda 2030 in den einzelnen Mitgliedsstaaten ist rechtlich nicht verbindlich (Beisheim, 2015, S. 255), dennoch gibt es eine Vielzahl an europarechtlichen Vorgaben, welche Organisationen in Österreich betreffen (WKO, 2025). Eine dieser Verordnungen ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Diese soll die Einhaltung des European Green Deal gewährleisten. Von 2025 bis 2028 wird die Berichtspflicht schrittweise ausgeweitet – von großen Unternehmen bis hin zu börsennotierten KMUs. Unternehmen werden verpflichtet, über die Themen Umwelt (engl. environmental), Soziales (engl. Social) und Unternehmensführung (engl. Governance) zu berichten. Die Themen werden unter dem Akronym ESG zusammengefasst. Bei der Berichterstattung sind weiters die European Sustainable Reporting Standards (ESRS) anzuwenden. Jene Organisationen, die keiner gesetzlichen Berichtspflicht nachkommen müssen, können dennoch betroffen sein, wenn berichtspflichtige Partner:innen Daten benötigen (WKO, 2024b).

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen kann vielfältige Chancen mit sich bringen. Ein effizienter Umgang mit Energie kann Betriebskosten senken und Umsätze steigern, neue Technologien und Innovationen sowie neuartige Geschäftsmodelle hervorbringen, Personal langfristig für die Organisation gewinnen sowie die Widerstandsfähigkeit stärken. Für die Gesellschaft äußern sich diese Chancen in einer Ausgewogenheit von Freizeit und Beruf sowie der Sicherung von Aus- und Weiterbildung. Bezogen auf die Umwelt können Abfälle reduziert werden und Biodiversität gefördert werden. Auf der wirtschaftlichen Ebene können finanzielle Ressourcen durch effizienten Einsatz von Energie und Betriebsmitteln erzielt sowie Risiken identifiziert und verringert werden (Green Tech Valley Cluster GmbH, 2024; WKO, 2024a).

Das Land Niederösterreich (2025) leitet die Ziele der Agenda 2030 unter anderen in der Wirtschaftsstrategie ab und zielt darauf ab, dass nachhaltiges Wirtschaften als Selbstverständlichkeit in Niederösterreich etabliert wird. Neue Technologien für die Bewältigung von Herausforderungen und Green Jobs, welche dem Umweltschutz beitragen, werden als Chance für Organisationen und Arbeitnehmer:innen gesehen. Im Mittelpunkt steht dabei die Förderung der Innovationskraft der KMUs, welche dem Wirtschaftsstandort Niederösterreich Stärke verleihen (Amt der NÖ Landesregierung, 2025; Industriewissenschaftliches Institut, 2018, S. 3). Damit KMUs und neugegründete Unternehmen in Niederösterreich nachhaltiger und klimaorientierter wirtschaften, unterstützt das Land Niederösterreich unter dem Titel „ESG im Fokus“ dabei, Wissen rund um die ESG-

Themen aufzubauen und diese in der Organisation umzusetzen (accent Inkubator GmbH, 2025).

2.3.3 Wirkungsorientierung von Nachhaltigkeit

Die unter 2.3.1 vorgestellten Modelle zeigen die Aspekte von Nachhaltigkeit auf. Die Ableitung von praxisrelevanten Handlungsstrategien sowie von Indikatoren zur Messung und Bewertung von Nachhaltigkeit ist nach Pufé (2017, S. 116) anhand der sieben Prinzipien der Nachhaltigkeit effizient vorzunehmen:

1. Prinzip der intergenerationellen Gerechtigkeit (zwischen den Generationen und Verantwortung für zukünftige Generationen)
2. Prinzip der intragenerationellen Gerechtigkeit (Chancengleichheit innerhalb der heutigen Generationen)
3. Prinzip der Ganzheitlichkeit und Integration (Betrachtung aller drei Säulen von Nachhaltigkeit zu gleichen Teilen)
4. Prinzip der Glokalität (Verbindung von lokal und global)
5. Prinzip der Partizipation, Verantwortung und Stakeholder-Beteiligung (betroffene und verantwortliche Akteur:innen einbeziehen)
6. Prinzip der präventiven Langfristorientierung (langfristiges Denken anstatt kurzfristigen Reagierens)
7. Charakter eines normativen Leitbildes (aktive Einbindung in Entscheidungen)

Pufé leitet davon einen Handlungs- und Bewertungsrahmen für die Übernahme in organisationale Entscheidungen ab und teilt diese den Aspekten Ökologie, Ökonomie und Soziales zu. Die konkreten Ableitungen werden anhand der Prinzipien der Nachhaltigkeit im Unternehmenskontext von Pufé (2017, S. 117) beschrieben:

Ökologisch: Bewusster Umgang mit Ressourcen, Reduzierung der Emissionen, Umweltkosten externalisieren, Nutzung erneuerbarer Energien und Einsparung von Energie, Prozesse und Innovationsmanagement umweltschonend gestalten, minimale Umweltbelastung bei der Entwicklung von Produkten, Innovationen, Minimierung des ökologischen Fußabdruckes, langfristiges Denken anstatt kurzfristiger Reaktion;

Ökonomisch: Solides finanzielles Fundament, angemessene Eigenkapitalquote, nachhaltige und solide Profitabilität, nachhaltig anwachsende Erträge, wertorientierte Entscheidungen und Strategien, nachhaltiges Wachstum vor schnellen Profiten, Veränderungsprozesse auf Grundlage von sozialer und ökologischer Verträglichkeit, stabile Wettbewerbsposition;

Sozial: Aufbau eines Gemeinschaftsgefühls innerhalb von Teams, Übernahme sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung, Partizipation und Förderung von sozialer Interaktion, Berücksichtigung aller Stakeholder, Förderung von Vielfalt und Diversitätsmanagement, Chancengleichheit und Gerechtigkeit aller Menschen, Berücksichtigung von Menschenrechten und der Würde der Menschen;

Die alltägliche Herausforderung, nachhaltig zu handeln, liegt oftmals in den bestehenden Strukturen begründet. Solche Strukturen begegnen uns im Arbeitsumfeld, in der Mobilität oder im persönlichen Lebensbereich. Um nachhaltige Entwicklung zu fördern, ist es daher entscheidend die zugrunde liegenden Strukturen und Rahmenbedingungen zu verändern. Diese Veränderung hat einen positiven Einfluss auf klimafreundliches Verhalten einzelner Individuen (Aigner et al., 2023, S. 1).

Die Gesellschaft ist für ihre Prozesse und das Wirtschaften auf die Natur angewiesen – sei es in Form von Energie oder sonstigen Produktionsstoffen (Brand & Görg, 2022, S. 38f.). Trotz vielfältiger Initiativen aus Wirtschaft und Politik nehmen die ökologischen Belastungen weiterhin zu. Nachhaltigkeit wird in der aktuellen Praxis häufig instrumentell genutzt, etwa zur Profitsteigerung oder Imagepflege. Müller-Christ, Liebscher & Hußmann (2015, . 29ff.) zeigen jedoch, dass eine wirkungsvolle Nachhaltigkeitstransformation nur durch eine systemische Betrachtung möglich ist. Dabei werden nicht nur einzelne Maßnahmen betrachtet, sondern Wechselwirkungen, Machtverhältnisse und das Zusammenspiel unterschiedlicher gesellschaftlicher Akteure und Stakeholder in den Blick genommen, um tragfähige Lösungsansätze zu entwickeln.

Um die Wirkung von Nachhaltigkeit aufzuzeigen, zu organisieren und laufend zu optimieren, werden Umwelt- und Energiemanagementsysteme eingesetzt. Die bekanntesten Systeme sind die ISO 14001 und die Europäische Umweltmanagement-Verordnung EMAS - Eco Management and Audit Scheme (EMAS, 2025; Jankowski, 2024a; TÜV SÜD, 2025).

ISO 14001 - Umweltmanagementsystemnorm

Die Norm ISO 14001 ist eine weltweit anerkannte Norm und dient Organisationen dazu, Umweltleistungen und die Zielerreichung zu verbessern und rechtliche Rahmenbedingungen einzuhalten. Bestandteile der Umsetzung sind die Formulierung von Umweltzielen und den notwendigen Umsetzungsmaßnahmen sowie Verantwortlichkeiten und Prozesse. Nach der Planungsphase gilt es, die formulierten Ziele umzusetzen und diese anhand von Kennzahlen zu kontrollieren sowie zu überprüfen. Der Kontrolle folgt eine laufende Verbesserung der Maßnahmen, Prozesse und Formulierungen (Jankowski, 2024b).

EMAS – Eco Management and Audit Scheme

Organisationen, welche eine EMAS-Zertifizierung durchlaufen haben, sind berechtigt, das EMAS-Logo zu nutzen. Das Umweltmanagementsystem orientiert sich an der ISO 14001 und bezieht Mitarbeiter:innen in die Umsetzung der Anforderungen mit ein. Um eine Qualifizierung erhalten zu können, müssen Unternehmen ein Leitbild und ein Umweltprogramm erarbeiten. Der nächste Schritt besteht in der Umsetzung der in diesen Schriftstücken formulierten Maßnahmen. Dazu gehören der Aufbau eines Managementsystems, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, die Dokumentation, die laufende Überwachung und Planung sowie die Gefahrenabwehr und die Einbindung der Mitarbeiter:innen. Einmal jährlich wird eine interne Prüfung und Bewertung der Maßnahmen vorgenommen sowie eine Umwelterklärung veröffentlicht. Final werden die Maßnahmen einer externen Prüfung unterzogen und bei positiver Begutachtung in das EMAS Register eingetragen (EMAS, 2025).

Die Nutzung von Kennzahlen für die Auswertung einer Vielzahl von Daten ermöglicht es, Ergebnisse, Schwachstellen und den Grad der Zielerreichung abzulesen. Die Kennzahlen helfen dabei, messbare Ziele zu formulieren. Messbare Indikatoren können über Jahre hinweg miteinander verglichen werden (Bundesumweltministerium Umweltbundesamt, 1997, S. 4).

Ein weiteres Konzept zur Umsetzung und Messung von sozialen Belangen und Umweltmaßnahmen ist die soziale Verantwortung der Organisationen – Corporate Social Responsibility (CSR) (WKO, 2024c). CSR basiert auf der Norm ISO 26000 (Bundesministerium Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie, 2025) und beinhaltet wesentliche Aspekte wie die Integration nachhaltiger Entwicklung in die Organisation, soziales Engagement für die Mitarbeiter:innen und die Gesellschaft, Integration von Umweltzielen sowie die Minimierung von Risiken und ein langfristiger Fortbestand der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens (WKO, 2024c). Die ISO 26000 beinhaltet sieben Kernthemen: (1) Organisation und Organisationsführung, (2) Menschenrechte, (3) Arbeitspraktiken, (4) Umwelt, (5) faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, (6) Konsument:innenanliegen und (7) die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft (Bundesministerium Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie, 2025).

Wie im Abschnitt 2.3.2 aufgezeigt, müssen Nachhaltigkeitsberichte anhand der ESG-Themen erfasst werden (WKO, 2024b). Diese beinhalten unter dem Aspekt Umwelt Kennzahlen, wie den CO₂-Fußabdruck, unter dem Aspekt Soziales Kennzahlen, wie die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung und unter dem Aspekt

Unternehmensführung die Einhaltung von rechtlichen und internen Vorschriften sowie darüber hinaus implementierte Verhaltenskodizes (Vogel et al., 2024, S. 22ff.).

Themen der nachhaltigen Entwicklung betreffen alle Bereiche einer Organisation, wie beispielhaft angeführt die Finanzen, die Strukturen, die Mitglieder, die Kommunikation, die Technik, das Kerngeschäft samt Prozessen und die Unternehmensidentität. Alle diese Bereiche sollen daher immer berücksichtigt werden, wenn es um eine nachhaltige Entwicklung geht. Wesentlich dabei ist der Schritt von der Strategie zur Umsetzung (Pufé, 2017, S. 217f.).

2.4 Wertemanagement in Organisationen

In den vorangegangenen Kapiteln wurden Werte und werteorientiertes Handeln vielfach hervorgehoben. Im Folgenden werden die zentralen Aussagen zu Werten und werteorientierten Handlungen, welche in den vorherigen Kapiteln bereits aufgezeigt wurden, in einer zusammenfassenden Übersicht dargestellt, um eine fundierte Grundlage für die weitere Darstellung von Wertemanagement in Organisationen zu schaffen.

Der gesellschaftliche und strukturelle Wandel führt zu einem Wandel der Werte (Baier & Gruber, 2021, S. 16). Durch diesen Wandel steigt die Diversität in den Teams und kann daher zu werteorientierten Konflikten führen (Schermuly & Koch, 2019, S. 128). Die Werte äußern sich immer mehr in der Bedeutsamkeit der Arbeit, selbstbestimmtes Arbeiten und flachere Hierarchien (Thommen et al., 2020, S. 537ff.). Generell achten jüngere Generationen auf die Werte der Organisationen und nehmen auf Grundlage derer ihre Jobauswahl vor. Das führt dazu, dass Organisationen einen transparenten Umgang mit ihren Werten pflegen sollten. Eine offene Betriebskultur und die Sinnstiftung der Arbeit gewinnen immer mehr an Bedeutung (Embrace Medienfabrik et al., 2014, S. 66f.). New-Work ist ein Ansatz, der zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen kann, dazu ist eine stabile Wertebasis von entscheidender Bedeutung. Werte und Prinzipien fördern das psychologische Empowerment und sind die Grundlage von agilen Organisationsmethoden (Schermuly & Koch, 2019, S. 137f.; Thommen et al., 2020, S. 537ff.). Eine werteorientierte Organisation wirkt auf das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter:innen ein (Wieland & Fürst, 2002, S. 4ff.). Die Werte schaffen einen Orientierungsrahmen und unterstützen Mitarbeiter:innen bei Herausforderungen. Weiters schaffen stabile Werte eine positive Kommunikations- und Betriebskultur (Kolland & Meyer Schweizer, 2012, S. 587f.; Wieland & Fürst, 2002, S. 41ff., S. 66f.). Werte haben überdies eine positive Auswirkung auf die Zielerreichung von Organisationen (Geuenich, 2024, S. 24).

Dennoch haben Werte nicht für alle Menschen die gleiche Bedeutung. Für den einen Menschen bedeutet Flexibilität Freiheit, für wieder einen anderen Menschen Druck.

Aufgrund des Wertewandels, in dem wir uns derzeit befinden, werden die Werte der Menschen immer facettenreicher (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016, S. 46f.).

Organisationen sind in ihrem Handeln stark an die Außen- und Umwelt gekoppelt. Ändern sich die Werte und Einstellungen in der Umwelt, dann müssen Organisationen sich laufend anpassen, um Legitimation zu erhalten (Weik & Lang, 2003, S. 159, S. 191).

Für Veränderungsprozesse ist eine klare Ausrichtung an Organisationswerten wesentlich (Althaus, 2006, S. 122ff.). Werte und Verhaltensweisen, welche stetig zur Problemlösung beitragen, gehen in eine gewählte Überzeugung der Organisationen und ihrer Mitglieder über und bilden deren gelebte Realitäten ab (Schein & Schein, 2018, S. 14ff.). Dabei ist zu berücksichtigen, dass jegliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse sich langfristig in den Werten und Verhaltensmustern der Organisation auswirken (Dierkes, 1990, S. 15).

Werte spielen ebenso in der Nachhaltigkeit eine wesentliche Rolle, eine werteorientierte Unternehmensführung stellt eine Chance dafür dar, den Unternehmenszweck in den Vordergrund zu stellen und die Kultur der Organisation langfristig zu stärken (WKO, 2024a). Pufé (2017, S. 117) führt als Handlungs- und Bewertungsmaßnahme für nachhaltige Entwicklung an, werteorientierte Entscheidungen und Strategien zu implementieren.

Die Übersicht unterstreicht die zentrale Rolle von Werten im organisationalen Handeln und bildet damit den Ausgangspunkt für die vertiefende Auseinandersetzung mit dem Wertemanagement. Das Wertemanagement zielt darauf ab, einen Einfluss auf die strategische Unternehmensentwicklung einzunehmen. Organisationale Werte müssen sich nicht zwingend mit den Werten der einzelnen Individuen decken. Gezieltes Wertemanagement in Organisationen ist ein Prozess, welcher durch Planung und Lenkung die strategische Zielerreichung und die Kultur von innen heraus optimiert. Wertemanagement betrifft strategische Arbeit und ist daher Aufgabe der Führungsebene. Diese gilt als zentraler Umsetzungsfaktor des Wertemanagements (Erpenbeck, Sauter & Sauter, 2020, S. 25f.).

Im Hinblick auf die rasante Entwicklung einer Wissenskultur ermöglichen es Werte, eine Orientierung zu geben. Werte dienen dazu, um aus dem Überfluss an Informationen die wesentlichen Fakten als Entscheidungsgrundlage zu filtern. Aufgrund der von Krisen geprägten Zeit erfahren Werte immer mehr an Bedeutung. Werte bilden die Grundlage für kompetentes Handeln, während rein wissensgesteuerte Handlungen einen maschinenähnlichen Charakter aufweisen würden (Erpenbeck, 2020, S. 2ff.).

Authentisch gelebte Werte haben Einfluss auf das Erleben von Sinn in der Arbeitswelt. Anders als verhaltensbezogene Handlungen, Kommunikation oder Haltungen werden Werte nicht alltäglich reflektiert und sind daher unbewusst verankert, oft bereits in der Kindheit geprägt. Die erfolgreiche Umsetzung von werteorientiertem Handeln liegt bei den Führungskräften. Wurden keine Unternehmenswerte festgelegt, ist es für einzelne Führungskräfte schwierig, eine werteorientierte Führung vorzuleben. Die Schwierigkeit an der Umsetzung ist die fehlende Messbarkeit von Werten. Ob eine Handlung fair war oder nicht, wird von unterschiedlichen Perspektiven aus betrachtet unterschiedlich bewertet werden (Girbig, 2014, S. 1ff.).

Das Fundament des Wertemanagements bildet die Festlegung der Unternehmenswerte, welche die Identität der Organisation bilden und einen Entscheidungsrahmen gestalten (Bausch, Kleinfeld & Steinmann, 2000, S. 163). Diese Werte werden „codes of ethics“ genannt und werden von Wieland mit Visitenkarten der Unternehmen verglichen. Es gibt eine Vielzahl an möglichen Werten (Girbig, 2014, S. 2). Eine Orientierung bietet das Werteviereck, welches in Leistungswerte, Kommunikationswerte, Kooperationswerte und moralische Werte unterteilt ist. Die Zuordnung der Werte zu den jeweiligen Kategorien wird in der nachfolgenden Abbildung vorgenommen (Wieland, 1999, S. 94).



Abbildung 3: Werteviereck, eigene Darstellung. Quelle: Wieland (Wieland, 1999, S. 94).

Wieland (Wieland, 1999, S. 94) geht davon aus, dass Organisationen aus jeder Kategorie Werte und zu einem Werteset vereinen. Werte aus jeder Kategorie werden benötigt, um langfristigen Erfolg herbeizuführen.

In der Praxis wird Wertemanagement auf unterschiedliche Weise umgesetzt. Es existiert kein einheitlicher technischer Ansatz, der für alle Organisationen gleichermaßen gilt. Häufig werden Werte top-down festgelegt und seltener in einem bottom-up-Prozess entwickelt. In der Regel werden sie in Feedbackschleifen mit strategischen Abteilungen regelmäßig überprüft und angepasst. Doch Werte lassen sich nicht einfach von oben nach unten verordnen – sie entfalten ihre Wirkung erst im gelebten Alltag und im Zusammenspiel im Team. Entscheidend für eine wirksame Umsetzung sind die Übereinstimmung zwischen strategisch definierten Werten und tatsächlichem Handeln sowie eine kontinuierliche Integration der Werte in die Organisationspraxis. Damit Werte wirksam werden können, müssen sie dauerhaft im Bewusstsein der Mitarbeitenden verankert und aktiv vermittelt werden (Girbig, 2014, S. 177f.).

Die theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 1 und 2 zeigen die zunehmenden Herausforderungen durch die steigende Komplexität, den demografischen Wandel und den Wertewandel in der Gesellschaft auf. Diese Veränderungen stehen in engem Zusammenhang mit dem Konzept der Nachhaltigkeit, das auf den drei Säulen Ökonomie, Soziales und Ökologie beruht. Damit Organisationen langfristig bestehen können, wird in der Praxis die Bedeutung eines wirksamen Wertemanagements deutlich. Wertemanagement leistet einen wesentlichen Beitrag zu nachhaltigen Veränderungsprozessen.

Im nächsten Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Forschung vorgestellt. Sie zeigen auf, welche zentralen Werte aus Sicht der Managementebene niederösterreichischer Organisationen eine nachhaltige Organisationsentwicklung unterstützen und wie diese Werte intern spürbar und extern erlebbar werden. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen widmet sich das folgende Kapitel der empirischen Untersuchung. Dabei werden sowohl die methodische Vorgehensweise als auch die gewonnenen Erkenntnisse dargestellt und mit den theoretischen Ansätzen in Beziehung gesetzt.

3 Empirische Untersuchung

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die methodische Vorgehensweise der Arbeit. Es beschreibt das Sampling und die zugrunde liegenden Auswahlkriterien, stellt den Interviewleitfaden vor und erläutert das Vorgehen bei der Transkription sowie der anschließenden Analyse. Abschließend werden die Schritte der Kategorien- und Typenbildung näher ausgeführt.

3.1 Sampling

Die Interviews wurden mit Personen aus der Managementebene von niederösterreichischen Organisationen durchgeführt. Von den zehn Interviews wurde mit fünf Geschäftsführer:innen, mit einer Gesellschafterin, mit einer Obfrau, einer Betreiberin eines EPU und zwei Mitarbeiter:innen aus der Managementebene gesprochen. Insgesamt wurde mit acht Frauen und zwei Männern gesprochen. Im Anhang dieser Arbeit befindet sich eine Übersichtstabelle, welche die Merkmale der Interviewpartner:innen übersichtlich darstellt. Die ausgewählten Organisationen unterscheiden sich maßgeblich in ihrem Organisationszweck, im Bestehen und anhand der Mitarbeiter:innenanzahl.

Die Interviewpartnerin 1 ist Teil einer Offenen Gesellschaft, die im Jahr 2022 gegründet wurde. Die Organisation besteht seit drei Jahren, umfasst vier Gesellschafter:innen und beschäftigt keine weiteren Mitarbeitenden. Die Organisation wurde mit dem Ethos Award ausgezeichnet. Die Organisation entwickelt Kinderbücher für Kinder, welche mehrsprachig aufwachsen.

Die Interviewpartnerin 2 ist Mitbegründerin einer GmbH, gemeinsam mit ihrem Gründerkollegen haben sie im Jahr 2021 ein gemeinsames Unternehmen gegründet. Die Organisation besteht seit 4 Jahren. Die Interviewpartnerin wurde mit dem Woman in Business Award der Wirtschaftskammer ausgezeichnet. Die Organisation entwickelt biologische Alternativen für die Landwirtschaft.

Interviewpartnerin 3 berichtet im Gespräch von mehreren Organisationen, in denen sie leitend tätig ist. Im Jahr 2012 gründete sie gemeinsam mit der Gemeinde einen Verein, der seither 13 Jahre besteht. Bereits seit 2010 – also seit 15 Jahren – ist sie zudem als Gemeinderätin aktiv. Darüber hinaus führt sie seit 2005 ein eigenes Geschäft mit aktuell sieben Mitarbeiter:innen. Seit dem Jahr 2000 leitet sie zudem die Jugend einer Hilfsorganisation. Im Rahmen ihrer Vereinstätigkeit wird sie von sechs unterstützenden Mitarbeiter:innen begleitet. Der von ihr vertretene Verein wurde gemeinsam mit ihrem Geschäft mit dem Ethos Award ausgezeichnet. Die Organisation agiert als "soziale" Nahversorgung.

Interviewpartnerin 4 ist Schlüsselkraft in einer GmbH, die als Familienunternehmen geführt wird. Sie ist die Ehefrau des Geschäftsführers und somit Teil der Unternehmerfamilie. Das Unternehmen besteht seit 1927 und blickt damit auf eine 98-jährige Geschichte zurück. Neben dem Hauptstandort wurde im Jahr 2014 ein zweiter Standort übernommen. An beiden Standorten sind insgesamt 120 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Die Organisation ist mehrfach ausgezeichnet und zertifiziert, unter anderem mit dem Staatspreis sowie den Umwelt- und Qualitätsstandards EMAS, OEKO-TEX und GOTS. Der Kernprozess umfasst die Herstellung von Textilien.

Interviewpartnerin 5 ist Geschäftsführerin und war Mitbegründerin der Organisation, die im Jahr 1999 gegründet wurde. Die Organisation ist als GmbH organisiert und wird von drei Geschäftsführer:innen geleitet. Sie betreibt drei Standorte, an denen insgesamt rund 60 Mitarbeiter:innen tätig sind. Zu den Auszeichnungen und Zertifizierungen zählen der Ethos Award, ISO 9001, EqualitA sowie das staatliche Gütesiegel Familie und Beruf. Die Organisation bietet IT-Lösungen an.

Interviewpartnerin 6 ist Obfrau eines gewerblichen Vereins, der im Jahr 2019 gegründet wurde und somit seit sechs Jahren besteht. Die Ideenfindung und konzeptionellen Vorarbeiten begannen bereits im Jahr 2014. Der Verein wird von neun ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern getragen und beschäftigt zwei festangestellte Mitarbeiterinnen. Ausgezeichnet wurde die Organisation unter anderem mit dem get active Social Business Award, dem Trigos Award, dem EqualitA-Gütesiegel sowie dem gasba Award. Der Organisationszweck ist die Förderung der Sichtbarkeit der Frauen, dazu wurde ein Co-Working-Space errichtet, indem Büros und Arbeitsplätze gemietet werden können.

Interviewpartner 7 ist Geschäftsführer einer GmbH, die er im Jahr 2015 gegründet hat. Die Organisation besteht seit über zehn Jahren und beschäftigt derzeit zehn Mitarbeiter:innen. Sie wurde mit dem Ethos Award ausgezeichnet. Die Organisation beinhaltet den Vertrieb und die Montage von Photovoltaikanlagen.

Interviewpartnerin 8 ist Mitarbeiterin in der Managementebene und verantwortet insbesondere die Werteentwicklung und den Markenaufbau. Die Organisation wurde im Jahr 1988 als Ein-Personen-Unternehmen gegründet und hat sich seither zu einer GmbH mit 544 Mitarbeiter:innen an Standorten im Inland und dem EU-Ausland entwickelt. Auszeichnungen erhielt das Unternehmen unter anderem durch den Staatspreis Familie und Beruf sowie das Nestor Gold Gütesiegel. Die Organisation verarbeitet Kräuter, Gewürzpflanzen und Teekräuter aus biologischem Anbau zu Produkten weiter.

Interviewpartner 9 ist Geschäftsführer eines traditionsreichen Familienunternehmens, dessen Eigentümer keine Nachkommen hat. Daher wurde ein familienexternes Mitglied

mit der Geschäftsführung betraut. Die Organisation wird als GmbH geführt und besteht seit 1911, also seit 114 Jahren. An insgesamt vier Standorten sind 48 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Das Unternehmen wurde unter anderem mit dem ESG Transparency Award, dem CSR-Gütesiegel für Druckereien ausgezeichnet und führt das EMAS-Zertifikat. Die Organisation ist in der Druckbranche tätig.

Interviewpartnerin 10 ist eine von zwei Geschäftsführerinnen einer GmbH, die seit 1989 als Familienunternehmen geführt wird. Ihr Vater hatte das Unternehmen bereits im Jahr 1960 – also vor 65 Jahren – übernommen. Der Betriebsinhaber ist weiterhin im Unternehmen tätig und hat die Geschäftsführung vor zwei Jahren an seine Tochter übergeben. In der Organisation sind derzeit 55 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Sie ist nach ISO 9001 und ISO 14001 zertifiziert. Die Organisation betreibt ein Aluminiumschmelzwerk.

Die Auswahl der Organisationen erfolgte auf Basis von Auszeichnungen, die sie in den letzten Jahren erhalten haben. Als Auswahlkriterium wurden renommierte österreichische Preise und Zertifizierungen herangezogen, die sich mit Themen wie sozialem Engagement, Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Diversität und weiteren aktuellen Themen befassen. Durch diese Herangehensweise sollten gezielt jene Organisationen identifiziert werden, die sich aktiv mit Wertemanagement und einer nachhaltigen Weiterentwicklung auseinandersetzen. Insgesamt wurden 19 Organisationen per E-Mail kontaktiert, von denen zehn einem Interview zustimmten.

3.2 Beschreibung des Interviewleitfadens

Die Interviews wurden anhand eines Leitfadens durchgeführt. Der Leitfaden bestand aus einem Block mit strukturellen Fragen, sieben Leitfragen und einer abschließenden offenen Frage. Die Fragen zielten einerseits auf faktisches Erzählen, also das Erzählen von faktenbasierten Aussagen, wie Prozessen, Organisationszielen sowie Strukturen und andererseits auf episodisches Erzählen, also das Erzählen von Erlebnissen und persönlichen Erfahrungen, ab (Flick, 2011, S. 273ff.). Der vollständige Interviewleitfaden wird im Anhang abgebildet.

Die einleitende strukturelle Frage diente dazu, das Bestehen, den Organisationszweck, die Rolle der Befragten, die Strukturen und die Anzahl der Mitarbeitenden abzufragen. Die Organisationen wurden aufgefordert, etwas über ihre Organisation zu erzählen.

Die erste Leitfrage beschäftigt sich mit der aktuellen Situation der Organisation und zielte darauf ab, die Treiber für Veränderungen und Entwicklungen herauszufinden. Nachfragen wurden zur Rolle der Gesellschaft, zur Digitalisierung, zur Komplexität und dem Fachkräftemangel gestellt. Diese Frage zielte auf ein faktisches Erzählen ab.

Die Frage 2 beschäftigte sich mit dem Bild einer nachhaltigen Organisation und forderte die Organisationen zu faktenbasiertem Erzählen auf. Dabei spielte eine Rolle, welche Aspekte und Faktoren mit dem Thema Nachhaltigkeit verbunden werden und welche Ziele Nachhaltigkeit für die Befragten hat. Die Befragten wurden auf Ziele, wie die SDGs und ESGs nur dann angesprochen, wenn sie selbst davon berichtet haben.

Die Frage 3 zielte auf episodisches Erzählen ab und fragte nach Maßnahmen, welche die Organisation unternimmt, um attraktiv für interne und externe Kund:innen zu bleiben, und wie sich durch diese Maßnahmen eine nachhaltige Entwicklung äußert. Dabei sind mit internen Kund:innen die Mitarbeitenden und mit externen Kund:innen jegliche Stakeholder gemeint. Bei dieser Frage wurde ein Augenmerk auf die Wirkungsorientierung von Nachhaltigkeit gelegt.

Die Frage 4 leitete auf die Werte über und erfragte die zentralen Werte der Organisation und wie diese Werte entwickelt und eingeführt wurden sowie warum gerade diese Werte ausgewählt wurden. Die Frage zielte auf faktenbasierte Auskünfte sowie auf episodisches Erzählen ab.

Die Frage 5 zielte auf die Spürbarkeit der Werte im internen Alltag ab. Die Spürbarkeit meint dabei, die gelebten Haltungen, den Umgang im Team und die interne Kommunikation. Die Befragten wurden dazu aufgefordert, eine Arbeitswoche Revue passieren zu lassen und zu erzählen, wie die Werte im Alltag spürbar werden. Eine häufige Nachfrage stellte dabei die Frage dar, welchen Unterschied es machen würden, wenn diese Werte nicht mehr spürbar wären.

Die Frage 6 zielte auf die Erlebbarkeit der Werte im Alltag für externe Stakeholder ab. Die Erlebbarkeit meint dabei, offensichtliche Maßnahmen, sichtbare Entscheidungen oder das Auftreten der Organisation nach außen. Dabei wurde auch die Frage gestellt, welche Rolle die Werte der Stakeholder für die Organisation spielen. Die Frage förderte das episodische Erzählen der Befragten.

Die Frage 7 versuchte, alle zuvor genannten Themen zusammenzufassen und herauszufinden, welche Rolle die Werte bei einer nachhaltigen Weiterentwicklung spielen und welchen Rat die Organisationen geben können. Diese Frage zielte sowohl auf faktisches als auch auf episodisches Erzählen ab.

Die Frage 8 war eine offene und abschließende Frage, welche die Befragten dazu einlud, wichtige Themen zu ergänzen. Ziel dieser Frage war es, relevante Praxiserfahrungen und -perspektiven in die Untersuchung mitaufzunehmen.

3.3 Vorbereitung, Durchführung und Transkription der Interviews

Die Organisationen wurden per E-Mail zur Teilnahme am Interview eingeladen. Jene, die ihre Zustimmung gaben, erhielten einen Link zur Buchungsplattform Calendly, über die sie direkt einen passenden Termin auswählen konnten. Im Anschluss versendete die Software automatisiert den Zugangslink zum Zoom-Meeting.

Alle Befragten erhielten vor dem Interview eine Einverständniserklärung zur Teilnahme sowie zur Verwendung des Datenmaterials per E-Mail zugesandt. Diese wurde von allen Befragten unterzeichnet und retourniert. Vor Beginn der Aufzeichnung wurden sie über den Ablauf sowie nochmals über die Verwendung der Daten informiert. Die Interviews dauerten durchschnittlich 56 Minuten. Die Begrüßung, die Ablauf-Erklärung sowie der Abschluss wurden nicht aufgezeichnet. Neun Interviews wurden über Zoom durchgeführt, eines fand telefonisch statt.

Die Interviews fanden im Zeitraum vom 18. Dezember 2024 bis zum 31. Januar 2025 statt. Im Anschluss wurden die Audiodateien von Zoom heruntergeladen und mithilfe der Transkriptionssoftware f4 transkribiert. Die Transkripte wurden anschließend vollständig durchgesehen, korrigiert und sprachlich leicht geglättet. Die Glättung erfolgte nur in geringem Ausmaß, da Wiederholungen, Sprechpausen und starker Dialekt im Rahmen der hermeneutisch-rekonstruktiven Methode einen wesentlichen Bestandteil der Auswertung darstellen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 231).

3.4 Analyse der Interviews

Die Interviews wurden auf Basis der hermeneutisch-rekonstruktiven Methode analysiert. Sinn wird in der Erzählung über unterschiedliche Ebenen transportiert. Die hermeneutisch-rekonstruktive Methode bietet die Möglichkeit, diese unterschiedlichen Ebenen zu betrachten. Die Interviews werden auf den Sinnebenen der Sachverhaltsdarstellung, der Beziehungsherstellung und der Selbstdarstellung ausgewertet (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 100). Menschen verstehen die Welt auf ihre eigene Weise und verleihen ihr dadurch ihren persönlichen Sinn. Dieser persönliche Sinn wird durch die Interpretation der Aussagen in ihrem Kontext rekonstruiert. Die gewählte Methode lässt es zu, einzelne Aussagen auf dahinterliegende Muster oder Konzepte zu untersuchen und zu Konstruktionen in Form von Typisierungen zusammenzufügen (Helfferich, 2004, S. 20f.).

Die ausgewählte Methode zielt darauf ab, in eine lebendige Szene einzutauchen und abseits des rein semantischen Sinngehaltes weitere Verbindungen, Bedeutungen und

Schlussfolgerungen abzubilden (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 18). Um den darunterliegenden Sinngehalt und Muster des Gesagten erkennen zu können, wird das Datenmaterial zu Beginn grob strukturiert und thematisch gegliedert, danach werden in der Feinanalyse einzelne Worte und Wortgruppen auf pragmatisch-rhetorische Aspekte durchsucht. Dabei richtet sich der Fokus auf die Darstellung des Gesagten – was und wie wird etwas dargestellt, warum wird es dargestellt, warum wird es zu diesem Zeitpunkt dargestellt und warum wird es in der konkreten Form dargestellt. Der Vorgang geht grundsätzlich von der Grobanalyse über zur Feinanalyse, benötigt allerdings eine inkrementelle Vorgehensweise um ein aussagekräftiges Ergebnis zu erlangen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 317ff.).

Zur systematischen Auswertung wurden die Transkripte mithilfe der Software MAXQDA 24 codiert und inhaltlich bearbeitet. In einem ersten Schritt wurde ein methodisches Codesystem in MAXQDA 24 angelegt. Dieses Codesystem beinhaltet Codes zu den Erzählfiguren, zu den Sprachmustern und zum Sprachstil. Diese Codes wurden von der Literatur abgeleitet und beinhalten unter anderen die Selbst-, Fremd- oder Gruppenpositionierung, die Erzählperspektive – also die Innen- oder die Außensicht, Brüche und Widersprüche, Argumentationen, Übertreibungen, Metaphern sowie Aktiv- und Passivkonstruktionen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002). Da sich die Forschungsfrage mit zentralen Werten sowie der nachhaltigen Entwicklung von Organisationen befasst, wurden zusätzlich Codes für explizit genannte Werte und implizit im Kontext erkannte Werte angelegt. Explizite Werte wurden auf direkte Nachfrage hin benannt, während implizite Werte im Rahmen der Auswertung kontextuell hergeleitet wurden. Zusätzlich wurden Codes für die interne Spürbarkeit und die externe Erlebbarkeit von Werten angelegt. Die interne Spürbarkeit bezieht sich auf Erzählungen über alltägliche Wahrnehmungen innerhalb der Organisation, während die externe Erlebbarkeit beschreibt, wie Kund:innen die gelebten Werte wahrnehmen und erkennen können. Nachhaltigkeitsbezogene Aussagen wurden anhand der drei Dimensionen ökonomisch, ökologisch und sozial codiert. Um die Nachvollziehbarkeit des Vorgehens zu gewährleisten, werden ausgewählte Beispiele für die Codierung im Anhang beigefügt.

Anhand dieses Codesystems wurde die erste grobstrukturelle Analyse des Datenmaterials vorgenommen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 317). Das Datenmaterial wurde den methodischen Codes zugeordnet und relevante inhaltliche Codes wurden erfasst.

In der Feinanalyse wurde das Datenmaterial gezielt auf iterative Erzählungen hin untersucht, die auf Handlungsrouninen oder habituelle Verhaltensweisen verweisen. Hinweise darauf liefern unter anderem Formulierungen wie „immer“ oder „meistens“. Darüber

hinaus wurden jene Textstellen, die in der ersten Analyse als „Innensicht“ codiert wurden, systematisch auf Emotionen, Haltungen und innere Einstellungen überprüft. Auch die Positionierung der Erzählenden wurde im zweiten Analyseschritt näher betrachtet, da sich daraus Rückschlüsse auf soziale Rollen, moralische Ordnung, persönliche Eigenschaften und zugrundeliegende Motive ziehen lassen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 95ff.).

In diesem Zusammenhang wurden sprachliche Besonderheiten wie Metaphern, wiederholte Wortverwendungen, Zitate oder Wortgruppen analysiert. Zudem wurden Brüche und Widersprüche im Erzählverlauf berücksichtigt. Auch Formulierungen, die auf eine Allgemeingültigkeit hinweisen, wie etwa durch die Verwendung des Wortes „man“, wurden gesondert beachtet. Schlüsselemente wie der Erzählanfang und der Erzählschluss wurden abschließend nochmals beleuchtet, da sie häufig tiefere Werthaltungen und weltanschauliche Orientierungen der Befragten erkennen lassen (Lucius-Hoene & Deppermann, 2002, S. 95ff.).

Während der beiden Analyseschritte wurden zu jedem Interview Auffälligkeiten, Besonderheiten sowie allgemeine Beobachtungen schriftlich festgehalten. Diese Mitschriften wurden im Anschluss an die Analyse weiter ausgearbeitet und systematisch in Spannungsfelder, Gegensätze und Ähnlichkeiten zwischen den Organisationen überführt. Diese Auswertungen stellten die Grundlage für die Typenbildung dar.

Am Ende aller Auswertungsschritte umfasste das Codesystem insgesamt 1.928 Codezuweisungen und 772 verschiedene Codes. Davon entfielen 89 auf Hauptcodes (Oberkategorien) und 653 auf Subcodes (Unterthemen). Zusätzlich wurden im methodischen Codesystem weitere 5 Hauptcodes und 25 Subcodes angelegt. Die Mitschriften der Auswertungen beliefen sich auf rund 30 Seiten. Auf weiterführende methodische Schritte der umfassenden rekonstruktiv-hermeneutischen Methode wurde verzichtet, da das vorhandene Datenmaterial sowie die gewählte Vorgehensweise im Rahmen der Forschungsfrage zu fundierten und aussagekräftigen Ergebnissen führten.

3.5 Kategorien und Typenbildung

Im nächsten Schritt wurden auf Basis der zuvor durchgeführten Analysen Organisationstypen und Kategorien gebildet. Hierzu wurde eine Exceltabelle erstellt, die einen systematischen Vergleich der Organisationen ermöglichte. Die Tabelle umfasste eine Kurzbeschreibung jeder Organisation, strukturelle Merkmale, erhaltene Auszeichnungen sowie ein abgeleitetes Motto. Darüber hinaus wurden Kontraste und Gegenüberstellungen, Besonderheiten, Auffälligkeiten sowie eine kurze Zusammenfassung der jeweiligen Haltung zu Werten und Nachhaltigkeit dokumentiert. Weitere Inhalte der Tabelle waren

zentrale Treiber für die Organisationsentwicklung, Hinweise mit potenzieller Relevanz für den Theorievergleich, explizite und implizite Werte sowie offensichtliche Überschneidungen und Gegensätze zu anderen Organisationen.

Die gebildeten Organisationstypen wurden im Rahmen einer Gruppendiskussion mit insgesamt vier Personen (einschließlich der Autorin) reflektiert. Die Teilnehmenden wurden aus dem persönlichen Umfeld der Autorin frei ausgewählt. Zwei der Personen stehen in einem aktiven Berufsverhältnis, eine Person ist vorrangig mit Pflege- und Haushaltstätigkeiten betraut. Es wurde bewusst darauf geachtet, Personen ohne akademischen Abschluss oder Managementfunktion einzubeziehen, um eine möglichst alltagsnahe und unvoreingenommene Perspektive auf das Thema zu erhalten. Die drei weiteren Teilnehmer:innen erhielten im Vorfeld die Exceltabelle mit den Auswertungen aller Organisationen und waren darüber informiert, welcher Typ jeweils von der Autorin zugeordnet worden war. Im Zuge der Diskussion wurden insbesondere jene Organisationen vertiefend besprochen, deren Typenzuordnung nicht eindeutig war oder auf den ersten Blick Fragen aufwarf.

Abschließend wurden alle weiteren relevanten Codes den nachstehenden Kategorien zugeordnet.

- Nachhaltige Organisationsentwicklung aus Sicht der Organisationen: Ziele, Motivation und Bedeutung
- Einflussfaktoren und Treiber für eine nachhaltige Organisationsentwicklung
- Implikationen und Herausforderungen für die Praxis

Für die Beschreibung der Typen wurden die Interviews in MAXQDA 24 zu Dokumentengruppen zusammengefasst und je Typ in die nachstehenden Kategorien eingeteilt:

- Spürbarkeit der Werte im internen Alltag
- Interne Kommunikation und Wertevermittlung
- Externe Erlebbarkeit und Kommunikation der Werte im Alltag
- Spannungsfelder, Kontraste und zentrale Beobachtungen

4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung

In diesem Kapitel werden die Forschungsergebnisse zusammengefasst. Zu Beginn werden die zentralen Einflussfaktoren dargelegt, die die Notwendigkeit einer kontinuierlichen und nachhaltigen Organisationsentwicklung begründen. Anschließend erfolgt eine Darstellung der wesentlichen Dimensionen nachhaltiger Organisationsentwicklung. Das übergeordnete Ziel dieser Arbeit bestand in der Identifikation unterschiedlicher Organisationstypen. In der Folge werden die empirisch ermittelten Organisationstypen detailliert beschrieben.

4.1 Nachhaltige Organisationsentwicklung aus Sicht der Organisationen: Ziele, Motivation und Bedeutung

Das Thema Nachhaltigkeit und eine nachhaltige Weiterentwicklung beschäftigen die Organisationen und werden von unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Die Schwerpunkte, Ziele und Motivationen sind je nach Organisation, Organisationszweck und Ausrichtung unterschiedlich. In der Rekonstruktion lässt sich erkennen, dass die Motivation, den Planeten lebenswert zu halten, eher emotional und intrinsisch geleitet ist, wohingegen die Umsetzungen von Richtlinien sowie Gesetzen und die damit verbundene Bürokratie nicht immer nachvollziehbar sind:

„Also ich habe zwei Söhne mit 24 und einen mit 20 und das wäre mir schon ganz, ganz wichtig, dass auch deren Kinder noch eine schöne Zukunft haben...“ (INT9, Pos. 44).

„Ich finde das ein bisschen, ich weiß es nicht (spricht ganz leise). Wenn man hinein schreiben muss, dass man gegen Kinderarbeit und Sklavenhandel ist, finde ich voll, da ärgere ich mich immer noch, und auch wenn ich es schon zum 100sten Mal mache, ich ÄRGERE mich da darüber. Es muss reichen, wenn ich in Österreich ein genehmigtes Unternehmen bin. Das ist klar, dass ich keine Kinder beschäftige und in Zwangsarbeit bin. Ob das was mit Nachhaltigkeit zu tun hat (seufzt)?“ (INT10, Pos. 27).

Die Organisationen sehen einen Nutzen in den Gesetzen und Vorschriften, beispielsweise wenn es um eine erhöhte Transparenz für Kund:innen und Lieferant:innen und die Stärkung des Wirtschaftsstandortes Österreich geht. Manche der Organisationen veröffentlichen regelmäßig Nachhaltigkeitsberichte. Positiv hervorgehoben wurde die Green Claim Directive, welche Green Washing für Kund:innen identifizierbar macht: *„Aber zumindest diese Green Claims Directive der EU, wo einfach solche Themen hinterfragt werden, teilweise auch mit Strafen geahndet werden, das ist vielleicht nicht so schlecht, dass man einmal sagt nur mehr Greenwashing darf nicht sein. Weil der Kunde hat nicht die Möglichkeit, das zu durchblicken.“ (INT9, Pos. 28).*

Nachhaltigkeit ist ein Wort, welches für die Befragten schwierig zu definieren ist. Der Begriff Nachhaltigkeit löst Diskussionen und nicht nur positive Verknüpfungen aus:

„Ja, das diskutieren wir recht oft, weil Nachhaltigkeit ist gar nicht mehr so ein nur positives Wort, weil es für so Vieles verwendet wird.“ (INT8, Pos. 13).

„Ja, es ist ein Thema, was uns sehr oft trifft und was mich mittlerweile auch ein bisschen (lautes Atmen). Es ist ein bisschen ein Ding geworden, das mit der Nachhaltigkeit.“ (INT10, Pos. 15).

„Ja, zum Thema Nachhaltigkeit. Also das ist nur ein Ereignis“ (INT6, Pos. 56).

„Also wie gesagt, da gibt es so viele Nachhaltigkeits-Begriffe.“ (INT1, Pos. 22).

Die Vorstellungen einer nachhaltigen Organisation umfassen eine Bandbreite von Aspekten. Die Ziele nachhaltiger Organisationsentwicklung reichen von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen sowie der Langlebigkeit der Produkte über die Bindung und Förderung der Mitarbeiter:innen, die langfristige Existenz der Organisation und eine gesicherte Nachfolge, die Übernahme sozialer Verantwortung bis hin zu sinnstiftender Arbeit, einem Beitrag zur Erreichung der Klimaziele und einer gesunden Organisation, die als tragfähiges Fundament für all diese Nachhaltigkeitsaspekte dient: *„Naja, grundsätzlich die drei Säulen, das Ökologische, das Soziale und das Ökonomische. Die drei müssen immer passen. Also wir sagen sehr wohl und da ist [Organisationsname] nicht anders als ein anderes Unternehmen. Ohne Geld keine Musik. Das heißt, wenn ich nichts erwirtschaftete, dann tue ich mir schwer, in den anderen Bereichen zu wirken.“ (INT8, Pos. 15).* Die Motivation mancher befragten Organisationen besteht auch darin, eine Vorreiterrolle einzunehmen und ein Alleinstellungsmerkmal zu schaffen, das durch nachhaltige Produktionsweisen erreicht werden kann.

Die befragten Organisationen setzen unterschiedliche Schwerpunkte, manche der Organisationen betrachten hauptsächlich die soziale Säule während wieder andere alle drei Aspekte von Nachhaltigkeit vereinen. Die Ziele sind daher sehr unterschiedlich. Je nach Säule ist die Wirkung durch standardisierte Kennzahlen, wie der Senkung des CO₂ Ausstoßes, der Ressourcen oder des Energieverbrauches sowie durch Werte, wie die Fluktuation, die Anzahl an Ideen durch Mitarbeiter:innen oder anhand des Betriebsklimas messbar: *„Also da die ganzen Zahlen, Daten, Fakten vergleichen ist recht einfach eigentlich und da gibt es ein paar, gerade Energie eigentlich und der CO₂ Ausstoß die da maßgeblich sind. (...) Was die Mitarbeiter betrifft, ist für mich eigentlich die Fluktuation relevant...“ (INT10, Pos. 23).*

Die Organisationen sind sich überwiegend darüber einig, dass der Organisationszweck samt seinem Kernprozess im Mittelpunkt stehen muss: *„Und man muss einfach sagen, dass die Hauptsache muss die Hauptsache bleiben.“* (INT9, Pos. 14).

4.2 Einflussfaktoren und Treiber für eine nachhaltige Organisationsentwicklung

Nachhaltige Entwicklung wird in den Organisationen nicht nur durch gesetzliche Vorgaben und die Anforderungen des Klimawandels sowie übergeordnete Klimaziele angestoßen, sondern auch durch eine Vielzahl weiterer Einflussfaktoren und Treiber verstärkt. Dabei spielen unter anderem die immer höhere Bürokratie und Komplexität eine Rolle: *„Dann habe ich einen Mitarbeiter, der dann im März beginnen wird, der mich entlasten wird in dem ganzen Bereich Nachhaltigkeit und Umwelt und Qualität usw. ...“* (INT10, Pos. 9).

Die Corona-Pandemie wird von einigen Organisationen als Auslöser für tiefgreifende Veränderungen genannt. Digitalisierung, Webkonferenzen, virtuelle Zusammenarbeit und Homeoffice wurden in dieser Zeit eingeführt oder ausgebaut und sind seither fester Bestandteil des Arbeitsalltags geblieben: *„Einen großen Einschnitt hat sehr wohl die Corona Zeit mit sich gebracht. Natürlich insgesamt, was jetzt Wertekultur und Arbeitsmoral einerseits anbelangt, andererseits natürlich auch wieder viele Möglichkeiten uns auch gebracht hat in der Digitalisierung das, was vorher überhaupt nicht möglich war, dass man sich online trifft oder online wirklich Themen fachspezifisch abarbeitet, Workshops leitet.“* (INT5, Pos. 9).

Dadurch und durch die geänderte Einstellung zur Arbeit sowie dem Wertewandel der Gesellschaft ergeben sich Themen wie der Umgang im Homeoffice, die Selbstorganisation der Arbeit, die Menge der Arbeit sowie die Selbstdisziplin bei der Erledigung der Arbeiten. Die Organisationen versuchen, sinnerfülltes Arbeiten und flexible Arbeitszeiten zu bieten, damit die Balance zwischen Arbeit und Freizeit ausgewogen ist und Familie und Beruf vereinbar sind: *„Also einfach ein Umfeld schaffen und es vielleicht auch gar nicht so sehr auf die Frauen reduzieren, sondern auch ein Umfeld schaffen, ein Umfeld schaffen, wo es auch den Vätern möglich ist, einmal zu sagen okay, ich bin zu Hause bei meinem Kind, weil es krank ist und meine Frau geht arbeiten oder ich bringe die Kinder mit, ...“* (INT2, Pos. 22).

Die Individualisierung der Menschen und die vielen unterschiedlichen Bedürfnisse werden immer spürbarer und erfordern eine Auseinandersetzung mit den Themen Diversität und gesellschaftlichen Trends: *„Einfach weil wir sehen, es ändert sich gerade so viel*

auch im gesellschaftlichen Umfeld und wir müssen uns weiterentwickeln, weil eine Unternehmung ist nur dann gut, wenn sie lernfähig ist. Und Lernfähigkeit macht vor niemandem Halt. Und daher schauen wir uns an wie müssen wir uns weiterentwickeln, unsere Führung, unsere Kultur, so dass wir einfach lernfähig bleiben.“ (INT8, Pos. 5). Diversität zeigt sich in verschiedenen Dimensionen. Zum einen in gemischten Teams, die von unterschiedlichen Stärken und Persönlichkeiten profitieren, zum anderen in generationenübergreifender Zusammenarbeit sowie in der Geschlechtervielfalt – mit Fokus auf Gleichstellung, einer ausgewogenen Frauenquote und der Inklusion aller Geschlechter: *„Man muss ja irgendwie schauen, dass die Teams ein bisschen durchgemischt sind, trotzdem das sie ein bisschen unterschiedlich sind, wenn sie zu gleich sind alle, ist es das Schlechteste. Wenn du lauter gleiche Typen drinnen hast, das ist (pff). Dann haben alle die gleichen Stärken und Schwächen. Das muss man unbedingt vermeiden. Ist meine Ansicht, in allen Teams eigentlich, also je unterschiedlicher, umso besser.“* (INT10, Pos. 19)

Der Fachkräftemangel wird von den Organisationen unterschiedlich wahrgenommen. Wesentlich, um gute Mitarbeiter:innen rekrutieren zu können, ist die Attraktivität als Arbeitgeber:in. Eine der befragten Organisation gibt an, Mitarbeiter:innen aus dem Ausland einzustellen, was zu einer Belegschaft führt, welche in unterschiedlichen Sprachen kommuniziert: *„Bis sage ich jetzt mal zu Corona haben wir immer geschaut, dass ma Mitarbeiter haben, die zumindest ein Mindestmaß an Deutsch können. Ist mittlerweile nicht mehr so und Mitarbeiter von uns machen Tschechischkurse oder wir arbeiten. Es hat eh jeder ein Handy mit Google Translate.“* (INT4, Pos. 15).

Die steigende Komplexität führt zu neuen Berufsbildern und zu Spezialisierungen. Wo früher ein/e Mitarbeiter:in für alles zuständig war, werden heute für unterschiedliche Angelegenheiten unterschiedliche Menschen benötigt. Das führt zur Veränderung der Zusammenarbeit, zu der Notwendigkeit Strategien abteilungsübergreifend besser zu vernetzen und zur Einrichtung interdisziplinärer Teams sowie klaren Strukturen, um mit der Komplexität umgehen zu können. Eine Schwierigkeit besteht darin, aus vielen Informationen die wesentlichen herauszufiltern: *„Information ist irrsinnig leicht verfügbar. Ich kann ganz schnell suchen, AI bietet mir da auch wahnsinnige Hilfen. Und gleichzeitig muss ich dann Spreu vom Weizen trennen im Sinne von was ist jetzt wirklich relevant, Was bringt mich jetzt wirklich weiter? Und da sehen wir schon. Also da ist Austausch wichtig innerhalb des Unternehmens. Was tue ich mit der Information und dann auch so eine gewisse Weiterbildung wie, wie gehe ich jetzt an Themen, die einfach ur komplex sind, heran.“* (INT8, Pos. 9). Wesentlich dabei ist der laufende Know-how-Aufbau, um immer up-to-date zu sein.

Die Veränderungen passieren laufend. Veränderungen werden durch Umstrukturierung aufgrund von Wachstum eingeleitet, aber auch als laufender Prozess angesehen. Zertifizierungsprogramme unterstützen und fordern eine laufende Veränderung und Anpassung an die aktuelle Situation. Ebenso Ergebnisse von Mitarbeiter:innengesprächen stoßen Veränderungen und Weiterentwicklungen an. Neben internen Angelegenheiten können auch extern geleitete Umstände eine Veränderung auslösen wie die Veränderung der Förderlandschaft: *„Also wenn ich jetzt in Österreich durch die Förderkürzungen muss man umstrukturieren vom Angebot her.“* (INT7, Pos. 14).

Externe Themen sind dabei auch die Elastizität des Preises, die Wettbewerbsfähigkeit, der sich verändernde Markt mit seinem Angebot und der höheren Nachfrage nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Dabei spielt ebenso die Globalisierung eine wesentliche Rolle, auch in den KMUs: *„...und das macht uns und dem kleinen Standort im [Bezeichnung Region] das Leben sehr, sehr schwer, dass die Linder so viel Schrott kaufen. Also man glaubt ja gar nicht, wie verzahnt und wie globalisiert das eigentlich wirklich ist.“* (INT10, Pos. 7).

Digitalisierung und technologische Entwicklungen wurden von allen Organisationen als zentrale Treiber für Veränderung und Weiterentwicklung genannt. Insbesondere der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) wird künftig eine bedeutende Rolle spielen. Automatisierung von Prozessen, eine ressourcenschonendere Produktion sowie eine reduzierte Mobilität durch Homeoffice werden als Beiträge zur nachhaltigen Organisationsentwicklung verstanden. Digitalisierung gilt dabei einerseits als Beschleuniger von Entwicklungen, andererseits eröffnet sie die Möglichkeit, Strukturen und Arbeitsabläufe durch digitale Workflows und die systematische Erfassung von Prozessen transparenter und effizienter zu gestalten. Viele digitale Routinen – etwa in der Büroorganisation – sind bereits weitgehend zur Selbstverständlichkeit im Arbeitsalltag geworden: *„Klar, wir leben in einem Zeitalter, wo vieles digital passiert. Und natürlich ist das dann ganz klar, dass man das in einem Unternehmen auch verwendet. Die gängigen Tools. Es ist aber jetzt nicht so, dass Digitalisierung ein besonderes Thema bei uns wäre. Natürlich verwenden wir keine Ahnung. Wir verwenden für unsere Buchhaltung digitale Tools, wir verwenden in der Kommunikation digitale Tools, wir haben alle unsere Daten digital irgendwo abgelegt. Aber es ist jetzt kein spezielles Thema bei uns.“* (INT2, Pos. 20).

4.3 Organisationstypen

Die Organisationstypen wurden auf Basis der gewählten qualitativen Analyseverfahren gebildet. Ausschlaggebend für die Typenbildung waren die unterschiedlichen Wertebündel, welche zu Kategorien zusammengeführt wurden. Dabei zeigte sich, dass sich die

Werte in ihrer Ausrichtung an unterschiedlichen Zielsetzungen orientieren. Die Kategoriebezeichnungen prozessorientiert, menschlich und idealistisch wurden auf Grundlage der beobachtbaren Handlungen abgeleitet, die im Zusammenhang mit den gewählten Werten standen. So wurde etwa der Wert „Leistung“ als prozessorientiert eingeordnet, da er sich in Handlungen widerspiegelte, die auf effiziente Abläufe und Zuverlässigkeit – beispielsweise Pünktlichkeit – abzielten. Die den Organisationstypen zugeordneten Werte wurden anschließend gebündelt und auf wiederkehrende Muster hin analysiert. In einem ersten Schritt erfolgte eine Zuordnung der Werte zu den drei Kategorien. Auf Basis der jeweils dominierenden Wertemuster wurde in einem zweiten Schritt die Benennung der Organisationstypen vorgenommen. Während bei Typ 1 struktur- und prozessorientierte Werte im Vordergrund stehen, sind es bei Typ 2 idealistisch geprägte Werte und übergeordnete Zielvorstellungen. Typ 3 rückt die Menschen und das gelebte Gemeinschaftsgefühl in den Mittelpunkt. Typ 4 schließlich integriert Werte umfassend in die gesamte Organisationsstrategie und nutzt sie sowohl als internen Handlungsrahmen als auch gezielt zur Markenbildung. Die Spannungsfelder, Abgrenzungen zu anderen Typen sowie zentrale Beobachtungen, die zur Typenbildung geführt haben, werden bei jedem Typ einzeln dargestellt, eine detaillierte Gegenüberstellung findet sich im Anhang.

Die Tabellen 1 bis 4 bei den Typenbeschreibungen enthalten eine Auflistung zentraler Werte, die im Zuge der Interviews identifiziert wurden. Pro Organisationstyp wurde eine eigene Tabelle erstellt, in der sowohl explizit genannte als auch implizit erkennbare Werte aufgenommen wurden. Wie in Kapitel 3.4 erläutert, werden explizite Werte als jene verstanden, die von den Befragten unmittelbar auf die Frage nach zentralen Werten hin benannt wurden. Implizite Werte hingegen wurden aus dem Kontext der Aussagen rekonstruiert. Jeder Wert ist mit einer kurzen Beschreibung versehen, und es wird angegeben, welche Orientierung (prozessorientiert, menschlich, idealistisch) im jeweiligen Kontext beobachtet wurde und in welchem Interview der Wert thematisiert wurde.

4.3.1 Organisationstyp 1 – Die prozessorientierte Organisation

Die Organisationen der Interviews 2, 4 und 7 bilden den Typ 1. Das Muster hinter diesem Typ sind explizite Werte, die überwiegend die Ablauforganisation, interne Prozesse, Strukturen und Zielerreichungen in den Mittelpunkt stellen.

Tabelle 1 enthält eine Übersicht über alle im Zuge der Analyse identifizierten Werte dieses Organisationstyps – sowohl explizit genannte als auch implizit erkennbare. Zu jedem Wert ist die zugehörige Orientierung im jeweiligen Kontext (z. B. prozessorientiert, menschlich oder idealistisch) sowie das Interview, in dem er thematisiert wurde, angeführt. Die dargestellten Werte zeigen eine klare Schwerpunktsetzung auf

prozessorientierte Aspekte wie Innovation, hochwertige Qualität und Leistung. Ergänzt wird dieses Bild durch explizit genannte menschliche Werte, etwa Ehrlichkeit und Wertschätzung.

In der nachfolgenden Typenbeschreibung werden die in der Tabelle 1 dargestellten Werte aufgegriffen und daraufhin untersucht, wie sie innerhalb der Organisation spürbar und nach außen hin erlebbar werden.

Tabelle 2

Explizite und implizite Werte des Typs 1 – überwiegend prozess- und strukturorientierte Werte

Orientierung	INT	Wert und Beschreibung
explizite Werte		
prozessorientiert	INT2	Innovation - Innovatives und technologiegetriebenes Startup
prozessorientiert	INT2	Verlässlichkeit - Positionierung als verlässliche/r Arbeitgeber:in und Partner:in
prozessorientiert	INT2	wissenschaftliche Expertise - wissenschaftliches Fundament und Expertise
prozessorientiert	INT4	Ressourcenorientierung - ressourcenschonende/r Produktion und Einkauf
prozessorientiert	INT4	langfristiges Denken - langfristiges Denken mit Hausverstand, um Betrieb an die nächste Generation weitergeben zu können
prozessorientiert	INT4	Bodenständigkeit - bodenständig und langsam wachsen
prozessorientiert	INT4	hohe Qualität - hohe Qualität, hinter der man stehen kann
prozessorientiert	INT7	Leistung - pünktliches Erscheinen bei der Arbeit, saubere Arbeit und exzellente Qualität für den/die Kund:innen
menschlich	INT7	Respekt - untereinander und mit den Kund:innen respektvoll umgehen
prozessorientiert	INT7	Loyalität - Probleme sollen intern besprochen werden und nicht nach außen getragen werden
implizite Werte		
prozessorientiert	INT7	Handschlagqualität - an Vereinbarungen halten
menschlich	INT7	Menschlichkeit und Wertschätzung - Mitarbeiter:innen vor den Vorhang holen, Geschenke und sich für ausgezeichnete Arbeit bedanken
menschlich	INT4	Mut - keine Angst vor neuen Herausforderungen, kein Problemdenken
menschlich	INT4	Ehrlichkeit - gelebte Ehrlichkeit anstatt Unehrlichkeit

menschlich	INT2	Wertschätzung von Vereinbarkeit Familie und Beruf - Wertschätzung der Elternrolle
------------	------	--

Bedeutung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

Die untersuchten Organisationen zeichnen sich durch flache Hierarchien aus und profitieren von klar definierten Rollenzuschreibungen, Aufgabenbereichen und etablierten Managementinstrumenten. Der Organisationszweck ist primär ökologisch ausgerichtet, wobei insbesondere auf eine nachhaltige Produktion geachtet wird – beispielsweise durch die EMAS-Zertifizierung in Organisation 4. Die Wirtschaftlichkeit sowie die Sicherstellung eines langfristigen Bestehens bilden die ökonomische Grundlage der nachhaltigen Entwicklung und prägen die organisationale Ausrichtung. Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit manifestiert sich insbesondere in der fairen Entlohnung der Mitarbeitenden. Zudem profitieren die Beschäftigten von kurzen Kommunikationswegen, klar abgegrenzten Verantwortungsbereichen mit hoher Eigenverantwortung sowie von einer unterstützenden Führungskultur.

Zentrale Dimensionen für eine nachhaltige Weiterentwicklung umfassen den Aufbau klarer Strukturen (INT2), um den Markteintritt zu erleichtern und ein kontinuierliches Wachstum langfristig zu sichern. Zudem gewinnen die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen zunehmend an Bedeutung, insbesondere zur Effizienzsteigerung in der Einschulung neuer Mitarbeitender und zur Reduktion personeller Ressourcen (INT7). Darüber hinaus erfordert die Anpassung an neue gesetzliche Vorgaben eine kontinuierliche Umstellung der Produktionsprozesse, die Einhaltung der Richtlinien im Rahmen der EMAS-Zertifizierung sowie die Digitalisierung administrativer Abläufe (INT4). Eine frühzeitige Identifikation relevanter Trends ist dabei essenziell, um den sich wandelnden Anforderungen der Kund:innen gerecht zu werden.

Die Aufgabenbereiche und Verantwortung sind klar definiert. Die Mitarbeiter:innen erhalten dabei einen gewissen Entscheidungsrahmen: *„Genau, wir haben so ein Prinzip das nennt sich dynamische Terminvereinbarung. Das heißt, der Mitarbeiter fragt jetzt nicht zum Beispiel soll er einen roten oder grünen Stoff kaufen, sondern der Mitarbeiter schreibt, du pass auf, es gibt jetzt zwei Möglichkeiten, den Stoff zu kaufen. Wenn ich innerhalb von xy Stunden, keine Antwort bekomme, dann nehme ich den roten Stoff. Ja, das heißt der Mitarbeiter weiß schon selber vorher was er tun soll und dann, wenn ich antworte, dann ist es quasi die andere Entscheidung und ansonsten alles frei entscheiden.“* (INT7, Pos. 12).

Die explizit formulierten Werte richten sich sowohl an die interne Zusammenarbeit als auch an die Außenwahrnehmung der Organisation durch ihre Kund:innen. In der Organisation des INT2 sind diese Werte aus einer funktionalen Notwendigkeit heraus entstanden. Als Startup in der Wachstumsphase und kurz vor dem Markteintritt wurde ein klarer Orientierungsrahmen für den Umgang mit Kund:innen und die externe Präsentation als essenziell erachtet: *„Warum es dann schlagend wurde, war eigentlich, dass wir bemerkt haben, dass es. Also wir haben eine Mitarbeiterin, die sich sehr stark im Bereich Business Development, Vertrieb und Marketing beschäftigt. Das ist ihre Hauptaufgabe und die hat sich zunehmend schwieriger getan. Immer. Was verkaufen wir hier wirklich? Wie präsentiere ich das? Und Ihre Geschichte, die sie erzählt hat, war immer ein bisschen anders als die Geschichte, die mein Kollege, also mein Gründerkollege und ich, erzählt haben. Und da haben wir einfach gemerkt okay, das ist jetzt anscheinend nicht mehr wirklich greifbar für alle.“* (INT2, Pos. 42). Die Werte wurden im Rahmen eines extern moderierten Workshops vom Managementteam top-down entwickelt, nachdem ein erster Versuch, diese partizipativ mit den Mitarbeitenden zu erarbeiten, nicht erfolgreich war. Die finalisierten Werte werden den Mitarbeitenden im Rahmen einer Klausurtagung präsentiert.

Im INT7 wird die Vision als zentrales Element zur Zielerreichung betont: *„(...) Ich glaube, du brauchst keine Werte, sondern du brauchst eine Vision. (...) Eine Vision ist ein Ziel, ja.“* (INT7, Pos. 72). Werte hingegen repräsentieren Bedürfnisse, die einen kontinuierlichen Abgleich erfordern. Eine positive Organisationskultur sowie die Berücksichtigung der Bedürfnisse der Mitarbeitenden werden als essenziell angesehen, wobei eine fortlaufende Kommunikation als grundlegende Voraussetzung dafür gilt.

In INT4 dienen die Werte als Leitprinzip für langfristige Entscheidungen, die ein nachhaltiges und bodenständiges Wachstum ermöglichen. Zudem tragen sie zur Einhaltung hoher Qualitätsstandards bei, um die Organisation zukunftsfähig zu gestalten und an die nächste Generation weiterzugeben: *„Du kaufst Masken in China, etikettierst das dann auf Made in Austria um und verkaufst das wieder um einen guten Preis (...). Und da muss man wissen mache ich da mit oder mache ich nicht mit? Wir haben nie nach Russland verkauft, das war uns immer schon irgendwie zuwider. Ja, und ja. Jetzt wissen wir, dass das ein guter Weg war.“* (INT4, Pos. 57).

Spürbarkeit der Werte im internen Alltag

Die Werte werden im Alltag durch die kontinuierliche Unterstützung der Mitarbeitenden sichtbar, sodass sie ihre Aufgaben präzise und gewissenhaft ausführen können: *„Braucht ihr Werkzeug, passt alles für euch? Wie kann ich euch unterstützen? Das*

frage ich die ganze Zeit. Also ich. Ich bin die ganze Zeit irgendwie dabei meine Mitarbeiter zu unterstützen und zu helfen in jeder Form.“ (INT7, Pos. 80). Die Mitarbeitenden sind sich bewusst, dass ihre Anliegen wahrgenommen und aktiv bearbeitet werden: „Ja, dass man ein offenes Ohr hat und dass, wenn es gar nicht geht, dass man sagt, bitte komm in einer halben Stunde wieder. Ja, ähm. Und Sie sehen, dass auf alles reagiert wird und geredet wird. (...).“ (INT4, Pos. 61). Interne Weiterentwicklungen und Umstrukturierungen haben einen starken Einfluss auf die Mitarbeitenden. Während einige Veränderungen problemlos bewältigen, benötigen andere zusätzliche Unterstützung: „Also wir, wir sehen schon, dass ähm, ja, manche brauchen dann vielleicht doch ein bisschen mehr Hilfe oder, irgendwie, wo sie sich anhalten können, andere weniger. Manche würden sich noch viel, viel mehr Freiheit wünschen, die wir jetzt leider momentan nicht mehr geben können, weil wir eben ja ganz, ganz klar fokussiert arbeiten müssen.“ (INT2, Pos. 16-17).

Die starke Ausrichtung auf Qualität und Prozesse zeigt sich darin, dass die Mitarbeitenden die definierten Standards eigenständig einhalten und umsetzen: *„Wir wissen, was unser Qualitätsstandard ist. Und unsere Mitarbeiter, die jetzt die Produktion vorbereiten, wissen auch, was der Qualitätsstandard ist. Da brauche ich nichts extra sagen, das läuft einfach so.“ (INT4, Pos. 41). Die Werte und die Vision der Organisation dienen den Mitarbeitenden als Motivation, herausragende Leistungen zu erbringen: „Ich spüre die Loyalität, weil die Leute die Extrameile gehen. Das merke ich einfach, wenn die Leute Überstunden machen, wenn es notwendig ist oder sowas. Daran merke ich das. Also an Taten merke ich das.“ (INT7, Pos. 50).*

Die kontinuierliche Prozess- und Ablauforientierung sind fest im Arbeitsalltag verankert, und werden unter anderen durch externe Audits überprüft und durch Schulungen an aktuelle Standards angepasst: *„Das heißt, da wird auch von externer Seite fünfmal im Jahr drauf geschaut, dass das gelebt wird. Also da orientieren wir uns vor allem an den EMAS Kriterien, eben.“ (INT4, Pos. 37).*

Um Werte wie eine wissenschaftliche Fundierung im Alltag erlebbar zu machen, liegt der Fokus auf einem strukturierten Begleitprozess und gezielten Testungen: *„Zum Beispiel das, was wir machen, ist ja auch immer unsere Entwicklungen auf Maschinenbau Seite ist immer begleitet von Testungen und Versuchen.“ (INT2, Pos. 46).*

Werte werden insbesondere dann spürbar, wenn Prozesse nicht reibungslos verlaufen: *„Naja, auf jeden Fall ist es immer spürbar, wenn wir. Eigentlich ist es immer dann spürbar, wenn es irgendwo schwierig wird. Wenn man. Keine Ahnung. Wenn irgendetwas nicht zum richtigen Zeitpunkt geliefert wird oder wir selber in Verhandlungen eintreten*

mit.“ (INT2, Pos. 48). In solchen Situationen erfordert es einen bewussten Rückzug, um fundierte Entscheidungen zu treffen: *„Und da ist es dann, glaube ich, oft wichtig, dass man sich dann einmal zwei Schritte zurückzieht und sagt okay, schauen wir noch mal, wer sind wir, was wollen wir wirklich? Ist. Entspricht das noch unseren Zielen und auch unseren Werten und dementsprechend dann handeln.“* (INT2, Pos. 48). Die Werte fungieren somit als Orientierungsrahmen und Entscheidungsgrundlage in herausfordernden Situationen.

Die Werte prägen auch interne Entscheidungen im Umgang mit Mitarbeitenden in besonderen Situationen. Bei unverschuldetem Ausfall wird bewusst an den betroffenen Personen festgehalten: *„Das war extrem mühsam für mich finanziell. Aber ich hab gewusst, ich muss ihn durchdrücken, weil das war nicht selbstverschuldet.“* (INT7, Pos. 48). Im Gegensatz dazu erfordert verschuldetes Fehlverhalten eine klare und konsequente Entscheidung seitens der Organisation: *„Und einer hat angefangen zum Fladern, den habe ich hinausgehauen. Also da muss man auch hart in der Sache sein, aber immer weich zum Menschen.“* (INT7, Pos. 48).

Anerkennung der Mitarbeitenden, Menschlichkeit, ein positives Betriebsklima sowie die Wertschätzung der gemeinsamen Lebenszeit sind zentrale Aspekte, die in den Organisationen aktiv gelebt werden: *„Und es ist extrem wichtig und das ist ein Dankeschön dafür, dass sie exzellente Arbeit leisten und dann habe ich halt jedem Mitarbeiter einzeln nochmal vor den Vorhang geholt und gesagt, was ich an ihm besonders schätze. Solche Sachen machen wir dann schon auch.“* (INT7, Pos. 52). Darüber hinaus profitieren die Mitarbeitenden von einem flexiblen und familienfreundlichen Arbeitsumfeld, in dem die Rolle der Eltern wertgeschätzt wird: *„Also ich möchte das auch gar nicht so sehr auf die die Geschlechter jetzt irgendwie reduzieren, aber das ist auch etwas, was wir gerne möchten, dass wir auch ein Umfeld schaffen, wo auch das gewertschätzt wird. Weil ich glaube das, was man als Eltern lernt, das ist auch etwas ganz Wertvolles, was man ins Unternehmen mitbringen kann.“* (INT2, Pos. 22).

Interne Kommunikation und Wertevermittlung

Die Werte werden innerhalb der Organisationen durch Klausuren, Schulungen für Zertifizierungen, visuelle Darstellungen in den Räumlichkeiten sowie durch Briefings vor Messeauftritten vermittelt. Im Arbeitsalltag jedoch wird ungern gezielt Zeit dafür aufgewendet, ausschließlich über Werte zu sprechen: *„Also ich würde jetzt ungern jetzt eine Extraklausur noch ein also extra Meetings, wo es dann nur um dieses ähm um. Dafür haben wir eigentlich nicht die Zeit.“* (INT2, Pos. 44). Stattdessen wird eine positive Arbeitsatmosphäre als entscheidender Faktor betrachtet: *„Ich halte von dem allen nichts. Wenn*

man sich andauernd über Werte unterhält. Entweder man ist anständig zu einer Person oder nicht. Ich mag da wenig drum herum schwafeln eigentlich und es interessiert mich nicht. Wir haben a leiwande Stimmung, wir essen miteinander es wird nicht herumgeschrien.“ (INT7, Pos. 42).

Die Werte werden daher in erster Linie durch das Vorleben und konsequentes Einfordern seitens der Führungskräfte vermittelt: *„Das ist etwas, was wir auch irgendwie unsere versuchen unseren Mitarbeitern auch immer mitzugeben wie man umgehen, wie wir gerne umgehen möchten mit, mit nach außen hin, wie wir auftreten wollen, was wir.“ (INT2, Pos. 46).*

Externe Erlebbarkeit und Kommunikation der Werte im Alltag

Die Werte werden für externe Stakeholder über Social Media, die Homepage, die Gestaltung und Betreuung von Messeständen sowie Betriebsführungen kommuniziert und erlebbar: *„Ich habe in den letzten Jahren auf Social Media sehr viel gemacht, wo ich einfach versucht habe, das zu zeigen, was wir tun.“ (INT4, Pos. 29).*

Für Lieferant:innen und Partner:innen sind die Werte auch durch die angewendeten Auswahlkriterien erlebbar: *„Also diese zwei Zertifikate, die für uns wichtig sind, dann natürlich auch, weil sonst können wir nicht einkaufen.“ (INT4, Pos. 53).*

Lieferant:innen und Kund:innen erleben die Organisation insbesondere durch ihre Verlässlichkeit und die Einhaltung von Zusagen. Dies zeigt sich in der gelebten Handschlagqualität und der Verlässlichkeit: *„Verlässlichkeit. Ja, okay, wir halten Verträge ein. Wir halten Abmachungen ein. Wir halten Zahlungsziele ein. Also, so gesehen, würde ich sagen, Verlässlichkeit.“ (INT2, Pos. 56).*

Spannungsfelder, Kontraste und zentrale Beobachtungen

Die Organisationen sprechen ungern von Hierarchien, vielmehr wird von klaren Strukturen und Verantwortungsbereichen gesprochen: *„Ich rede ungern von Hierarchien, aber es werden sich kleinere Teams innerhalb dieses großen Teams bilden.“ (INT2, Pos. 6).*

Im Zuge der Umstrukturierung wird wahrgenommen, dass sich das Verhältnis zwischen Mitarbeitenden und Management durch die klare Definition von Rollen und Zuständigkeiten verändert. Dies führt zu einem Spannungsfeld zwischen der bisherigen Wahrnehmung als Teammitglied und der nun deutlicher abgegrenzten Rolle als Führungskraft: *„Andererseits erlebe ich es auch im Umgang der Mitarbeiter untereinander oder auch mit uns.“ (INT2, Pos. 16).*

Die intuitive Entscheidungsfindung durch den Hausverstand steht im Gegensatz zu einer klaren strategisch ausgerichteten Unternehmensführung, wie sie in anderen

Organisationen (Typ 4 - INT5, INT8, INT9) deutlich erkennbar ist: *„Es hat jede Generation immer geschaut, dass den Betrieb die Kinder weiter übergeben kann und hat deswegen einfach mit Hausverstand und langfristig gedacht.“* (INT4, Pos. 33).

Werte geben Handlungen vor, wohingegen INT7 zufolge die Visionen für die Zielerreichung benötigt werden: *„(...) Ich glaube, du brauchst keine Werte, sondern du brauchst eine Vision. (...) Es ist Vision ist ein Ziel, ja. Die Werte sind woanders angesiedelt.“* (INT7, Pos. 72).

In den Organisationen des Typs 1 zeigt die Rekonstruktion, dass Wertemanagement nicht als kontinuierliche Managementaufgabe betrachtet wird. Der Fokus liegt auf der Prozessorientierung, während Werte primär zur strategischen Ausrichtung und Positionierung genutzt werden. Dennoch werden Werte in der Bewältigung von Herausforderungen und der zwischenmenschlichen Kommunikation betont. Auf direkte Nachfrage geben die Organisationen jedoch an, dass sie sich dafür keine gesonderte Zeit nehmen möchten: *„Aber so spezielle Meetings nur für dieses Thema? Nein, dafür hat man im Startup nicht wirklich Zeit, glaub' ich (lachen).“* (INT2, Pos. 44).

Die Organisation von INT4 verwendet Zertifizierungen wie EMAS und GOTS zur Festlegung von Zielen, Werten und Standards. Im Unterschied zu INT9 (Typ 4) lässt die Rekonstruktion vermuten, dass diese Zertifizierungen in der Organisation von INT4 primär als Rahmen dienen, innerhalb dessen gehandelt wird. Eine Weiterentwicklung über die zertifizierten Anforderungen hinaus ist – im Vergleich zu anderen Organisationen – weniger erkennbar. Dies zeigt sich unter anderem in folgender Aussage: *„(...) Was meinen Sie mit dem sozialen Aspekt? Meinen Sie jetzt faire Bezahlung und dass die Mitarbeiter Pausen haben dürfen und solche Geschichten (I: Genau), das hat es immer schon gegeben. Also da hat sich für uns nichts ändern müssen. Dieser Aspekt ist immer bei uns gelebt worden. Dass eine Gewerkschaft ermöglicht wird und solche Geschichten.“* (INT4, Pos. 25). Im Gegensatz dazu wird in den anderen Typen der soziale Aspekt explizit betont und nimmt eine zentrale Rolle ein. Er reicht deutlich über grundlegende arbeitsrechtliche Standards hinaus und zeigt sich etwa in Form von Kochkursen, gemeinsamen Ausflügen und Feiern, partizipativen (Bottom-up-)Strategien sowie dem Streben nach sinnem erfülltem Arbeiten.

4.3.2 Organisationstyp 2 – Die idealistische Organisation

Die Organisationen aus den Interviews 1 und 3 gehören zum Typ 2. Dieser Typ zeichnet sich durch Werte aus, die vor allem idealistische Handlungen und gesellschaftliche Themen in den Fokus stellen.

Tabelle 2 enthält eine Übersicht über alle im Zuge der Analyse identifizierten Werte dieses Organisationstyps – sowohl explizit genannte als auch implizit erkennbare. Zu jedem Wert sind die zugehörige Orientierung im jeweiligen Kontext (z. B. prozessorientiert, menschlich oder idealistisch) sowie das Interview, in dem er thematisiert wurde, angegeben. Die dargestellten Werte weisen eine deutliche Schwerpunktsetzung auf idealistische Aspekte auf, wie etwa europäische Identität, Diversität und Vielfalt sowie Nachhaltigkeit. Ergänzt wird dieses Bild durch implizit und explizit genannte menschliche Werte, darunter Empathie und Mut.

In der nachfolgenden Typenbeschreibung werden die in der Tabelle dargestellten Werte aufgegriffen und daraufhin untersucht, wie sie innerhalb der Organisation spürbar und nach außen hin erlebbar werden.

Tabelle 3

Explizite und implizite Werte des Typs 2 – überwiegend idealistische Werte

Orientierung	INT	Wert und Beschreibung
explizite Werte		
idealistisch	INT1	europäische Identität - Motto der EU – geeint in Vielfalt
prozessorientiert	INT1	Ressourcenorientierung - Ressourcenorientierung aus Überzeugung – Armut in anderen Länder ist Antrieb
idealistisch	INT1	Diversität und Vielfalt - Respekt vor Multikulti und Mehrsprachigkeit
menschlich/ idealistisch	INT1	Empathie - eine empathischere Gesellschaft mit mehr Sensibilität soll gefördert werden
idealistisch	INT3	Gemeinsam nicht einsam
idealistisch	INT3	Hinschauen statt Wegschauen - es geht nicht darum, wie sehr man tatsächlich helfen kann, es geht um das Hinschauen
menschlich	INT3	Mut - um voranzukommen, muss man auffällig sein
im Kontext eher idealistisch	INT3	Handeln - nicht immer nur sprechen - politische Papiere müssen in die Umsetzung gebracht werden
implizite Werte		
im Kontext eher idealistisch	INT1	Nachhaltigkeit - nachhaltiges agieren wird angestrebt
menschlich	INT1	Halt und Anerkennung - Personen, die sich für das Produkt begeistern und positives Feedback geben
idealistisch	INT3	unbürokratische und schnelle Hilfe - anonyme und unbürokratische Hilfe ist die Devise
menschlich	INT3	Menschlichkeit - unterscheidet uns von Robotern

menschlich	INT3	Vertrauen - muss entgegengebracht und aufgebaut werden
idealistisch	INT3	Wertigkeit - Wertigkeit für viele Dinge muss vermittelt werden

Bedeutung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

Der Organisationszweck der Organisationen ist idealistisch angetrieben, inhaltlich geht es um gesellschaftliche Herausforderungen, wie um die Förderung der Mehrsprachigkeit in Österreich (INT1) und ein soziales Auffang- und Unterstützungssystem (INT3). Die Ideen entstanden aus der eigenen Betroffenheit (INT1) und aus dem eigenen Erleben der Situation im Umfeld (INT3). Die Konzepte sind stark auf Förderungen und öffentliche Unterstützung angewiesen, um langfristig erfolgreich weiterentwickelt zu werden. Strukturen und Verantwortlichkeiten sind nicht niedergeschrieben und die Abgrenzung ist nicht durchgehend klar. Bei INT1 werden Aufgaben nach Talenten auf die vier Gesellschafter:innen aufgeteilt. Im INT3 sticht die Befragte mit vielen unterschiedlichen Rollen, wie zum Beispiel Gemeinderätin, Betreiberin einer Nahversorgung, Obfrau von Vereinen, hervor. Die Abgrenzung, welche Handlung von welcher Organisation stammt, bleibt teilweise unklar. Im Mittelpunkt der nachhaltigen Entwicklung stehen altruistische und idealistische Missionen. Die Konzepte werden laufend weiterentwickelt und an die Kund:innenbedürfnisse sowie an die Bedürfnisse der Gesellschaft angepasst. Die ökonomische Nachhaltigkeit ist ein wesentliches Thema, um die Organisationen langfristig weiterzuführen. Dabei geht es um das Lukrieren von Fördergeldern, die Teilnahme bei Awards, um öffentliche Aufmerksamkeit zu erregen sowie im Fall von INT1 auch um eine ressourcenschonende Produktion um Müll zu vermeiden und um kosteneffizient zu produzieren. Die soziale Nachhaltigkeit wird an oberster Stelle durch den idealistischen Organisationszweck und durch soziales Engagement geprägt sowie durch eine starke Bildung von Netzwerken und Communities. Nachhaltigkeit beginnt bei den jüngsten Generationen. Es geht darum, aktuelle Themen aufzubereiten und diese in Schulen vorzutragen, sei es soziale Themen oder auch das Verständnis von unterschiedlichen Sprachen. Die ökologische Säule spielt auf die gesamte Gesellschaft gesehen immer wieder eine Rolle, stellt allerdings nicht den Mittelpunkt der nachhaltigen Entwicklung der beiden Organisationen dar.

Aktuelle Dimensionen für eine nachhaltige Weiterentwicklung sind die Digitalisierung von Produkten aufgrund des Trends von E-Books (INT1). Die Umstellung auf ressourcenschonende Produktion, um Kosten zu sparen (INT1) sowie die Mission weiterzuverfolgen, auch wenn Ablehnung besteht (INT1). Die Orientierung in der Förderlandschaft

sowie die politische Situation (nur Englisch ist wichtig) sind weitere Themen, die eine ständige Weiterentwicklung fordern. Auch das Aufbrechen von politischen Strukturen (INT3) und gesellschaftliche Herausforderungen (INT3), wie die geringere Bereitschaft für freiwilliges Engagement, treiben die Weiterentwicklung und Initiativen zu Umstrukturierungen voran.

Wertemanagement für nachhaltige Organisationentwicklung

Die explizit genannten Werte orientieren sich daran, wie gesellschaftliche Themen gemeinsam bewältigt werden können: *„Also ich glaube, für die Weiterentwicklung spielt eine sehr große Rolle. Wie gesagt, also wir denken noch immer daran, dass diese Werte in Minderheitensprachen vor allem Europaweit sehr wichtig sind.“* (INT1, Pos. 71). Sie haben teilweise einen persönlichen Ursprung: *„Also unsere Werte sind eben diese Mehrsprachigkeit, Vielfalt, Respekt vor Multikulti und ein bisschen eine empathischere Gesellschaft und mit mehr Sensibilität, Sensibilität für alle. Und das kommt natürlich aus den eigenen Bedürfnissen, weil ich komme aus [Land] und habe eine mehrsprachige Familie. Und Multikulti.“* (INT1, Pos. 50).

Die Werte führen dazu, anderen zu helfen und bei gesellschaftlichen Themen nicht wegzuschauen: *„Es geht nur ums Hinschauen. Es geht nicht immer um das. Das. Ich bin kein Zauberer. Ich kann ja niemanden. Aber da sein und um das geht es mir. Und das müssen wir abdecken.“* (INT3, Pos. 14).

Ein starkes Netzwerk und der Aufbau von Vertrauen über Jahre hinweg sind wesentlich, um wirken und umsetzen zu können: *„Die kennen mich alle und wissen, wenn ich was sage, dann ist das so! Ich habe das Vertrauen in den Jahren natürlich bekommen. Und wie gesagt, dieses Netzwerk geht bei mir so weit mit Ärzten, mit Rechtsanwälten, mit Patientenanwalt. Ich habe ein sehr gutes Netzwerk.“* (INT3, Pos. 14).

Die Menschlichkeit wird vor allem im INT3 als Wert angesehen, der bei der Erreichung der Aufgaben und der Kommunikation weiterhilft: *„Ich muss sagen, hinter jedem Filialleiter, hinter jedem Topmanager ist ja. Sitzt ja auch nur ein Mensch. Und da probiere ich, auf diese Schiene anzukommen.“* (INT3, Pos. 12).

Die Werte waren immer schon da (INT1) beziehungsweise wurden sie aus der Notwendigkeit entwickelt (INT3). Die Werte werden laufend angepasst, um auch den Werten der Kund:innen zu entsprechen. Dabei ist es wichtig, die Grundwerte nicht aus den Augen zu verlieren: *„Und es ist nicht das unsere ursprünglichen Werte weggenommen haben oder vergessen haben, aber man integriert und findet immer einen Kompromiss, damit wir weiter trotzdem uns für das Gesellschaftswohl engagieren.“* (INT1, Pos. 52).

Spürbarkeit der Werte im internen Alltag

Die Werte werden im Alltag dadurch spürbar, dass die Arbeit von externen Personen anerkannt und wertgeschätzt wird: *„Ich stehe ungern auf Bühnen, aber für sowas stelle ich mich dann gerne hin. Dann nehme ich meine ganzen Mitarbeiter mit und die kriegen dann eine Wertigkeit. Das, was wir ehrenamtlich arbeiten, wird vor der Kamera gezeigt, was ihr tut. Und das ist immer wieder auch schön.“* (INT3, Pos. 34). Diese Wertschätzung ermutigt zum Weitermachen: *„Und deswegen, dass wenn sie solche Initiativen sieht, fühlt sich verstärkt und nicht allein. Und dann man wird motivierter, um dagegen zu kämpfen...“* (INT1, Pos. 64).

Die Mitarbeitenden übernehmen die vorgelebten Werte und handeln dementsprechend: *„Ich hab‘ sieben Mitarbeiter, immer wieder ein Lehrling dabei. Und die leben das mit mir mit. Und das ist das Schöne, wenn dann einer kommt und sagt du, du weißt es eh, der ist wieder da, der schaut aus.“* (INT3, Pos. 14). Die Zusammenarbeit fühlt sich durch ein gemeinsames Werteverständnis leicht an: *„Unsere Meetings sind ein bisschen arbeiten und dann der Kaffee-Tratsch und dann jeder macht etwas, was jeder am besten kann. Das ist nicht schwierig.“* (INT1, Pos. 56).

Interne Kommunikation und Wertevermittlung

Die Werte werden intern nicht explizit kommuniziert, sondern gemeinsam gelebt und vorgelebt: *„...intern weiß ich nicht, weil ich glaube, wir haben es klar, irgendwie. Wir haben uns gefunden, weil wir dasselbe Interesse haben, weil wir dasselbe Werte vertreten. Und dadurch glaube ich, die Kommunikation von diese Wert ist nicht so wichtig oder es passiert nicht so oft. Vor allem wir sind zu viert. Also die Kommunikation ist mehr selbstverständlich, würde ich sagen.“* (INT1, Pos. 56).

Externe Erlebbarkeit und Kommunikation der Werte im Alltag

Die Werte werden in der Gesellschaft aktiv vorgelebt, die Organisationen besuchen dazu Schulen und nehmen an Symposien oder Vorträgen teil: *„Ja vorgelebt. Ich sage immer, ich leb‘s vor für meine Nachkommen, meine Jugendlichen, meine Jugendlichen beim [Hilfsorganisation].“* (INT3, Pos. 26). In den Schulen werden die Kinder aktiv eingebunden, um die Werte erleben zu können: *„Wir besuchen die Schule mit einer Präsentation, das ein bisschen animiert ist. Und dann haben wir solche Mappen die selbst gebastelt sind, von Büchern, dass die Druckerei verkackt hat (lachen) und wir haben es auseinandergenommen und haben wir das verschiedene Sprachen dazu gegeben. Und dann fragen die Kinder: Welche Sprache spricht ihr? Ja und die kriegen eine Karte und können auch dazu beitragen. Also wir folgen alle der Lesung auf Deutsch natürlich, aber trotzdem haben die Möglichkeit, den Klang von der Sprache zu zeigen und eine Bühne dafür*

haben.“ (INT1, Pos. 10). Dadurch wird die Toleranz der Kinder und das Verständnis füreinander gestärkt: *„Und einmal hat ein Kind gesagt: Was, wir sitzen seit vier Jahren zusammen und du hast mir nie erzählt, dass du eine andere Sprache kannst.“* (INT1, Pos. 54).

Um für Kund:innen attraktiv zu bleiben, werden Produkte laufend angepasst und eine starke Community aufgebaut: *„In der Social Media haben wir auch angefangen, eine Community aufzubauen mit Informationen von verschiedenen Sprachen, weil wir wollen nicht nur die eigene Sprache fördern, sondern auch ein bisschen eine Grundbasis, von der andere Sprachen vor allem Gemeinsamkeiten oder auch Unterschiede nennen.“* (INT1, Pos. 32). Durch den starken Halt der Community bilden sich Netzwerke, die oft nur von Gleichgesinnten getragen werden: *„Und deswegen glaube ich, wir haben immer gute Feedback und gut, also sehr viel Interesse, weil es sind Leute, die unsere Werte auch leben und interessieren, weil ich glaube, die Leute, die das nicht interessiert oder das nicht wollen, kommen nicht einmal in solche Events.“* (INT1, Pos. 62). Durch die starken Netzwerke und den Vertrauensaufbau wissen die Kund:innen, wo sie sich hinvenden können: *„Also meine Kunden, die was da herein kommen, das sind welche die was ganz bewusst sagen, du [Name], was dort ist oder was zum Helfen kannst du da.“* (INT3, Pos. 40).

Abgrenzungen, Spannungsfelder und zentrale Beobachtungen

Die Muster der Rekonstruktion deuten darauf hin, dass die externe Erlebbarkeit, anders als beim Typ 3, mehr hervorsticht als die interne Spürbarkeit und Kommunikation der Werte. Dieser Fokus auf die externe Erlebbarkeit könnte auf den ausgeprägten Idealismus zurückgeführt werden.

Ein Spannungsfeld im INT3 ergibt sich durch die Überlappung der unterschiedlichen Rollen und Funktionen der Befragten. Die Aussagen sind der Person zuzuordnen und oft nur schwer einer konkreten Organisation: *„Gemeinderatsmäßig habe ich komplette Unterstützung, egal welche Fraktion.“* (INT3, Pos. 14) und *„Das, was ich in meinem Nahversorgerbüro mache, muss eine Gemeinde abfangen und ich bin mit allen Bürgermeister eh in sehr guten Kontakt und die wissen das.“* (INT3, Pos. 18).

Die Organisationen legen hohen Wert auf Wertschätzung und Wertigkeit. In den Interviews wird von beiden Befragten immer wieder die Erfahrung von Ablehnung angesprochen: *„Aber wie gesagt, wenn da nicht einmal Interesse gibt für Burgenlandkroatisch zum Beispiel, dann für Dialekt haben uns auch alle den Vogel gezeigt. Und das ist ganz schlimm, ...“* (INT1, Pos. 40). Die Wertschätzung wird in diesen Interviews eher im Zusammenhang mit Ablehnung oder fehlender Anerkennung erwähnt, anders als im Typ

3, bei dem Wertschätzung auf eine angenehme Zusammenarbeit und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe abzielt.

Die Wirtschaftlichkeit und der Idealismus stehen in einer Konkurrenz zueinander. Beide Organisationen bitten um öffentliche Unterstützung und hoffen auf Fördergelder: „und diese ganzen Förderungen für Erasmus Projekte Kooperationen oder so, dass bis jetzt hat uns keiner gelungen, aber wir bleiben noch dran und machen weiter in den Call, ...“ (INT1, Pos. 8).

4.3.3 Organisationstyp 3 – Die menschliche Organisation

Die Organisationen aus den Interviews 6 und 10 gehören zum Typ 3. Dieser Typ zeichnet sich durch Werte aus, die insbesondere auf zwischenmenschliche Zusammenarbeit und Wertschätzung ausgerichtet sind.

Tabelle 3 enthält eine Übersicht über alle im Zuge der Analyse identifizierten Werte dieses Organisationstyps – sowohl explizit genannte als auch implizit erkennbare. Zu jedem Wert sind die zugehörige Orientierung im jeweiligen Kontext (z. B. prozessorientiert, menschlich oder idealistisch) sowie das Interview, in dem er thematisiert wurde, angegeben. Die dargestellten Werte zeigen eine deutliche Schwerpunktsetzung auf menschliche Aspekte wie Wertschätzung, Menschlichkeit und Respekt. Ergänzt wird dieses Bild durch implizit und explizit genannte prozessorientierte Werte, darunter hohe Qualität und die kontinuierliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen.

In der nachfolgenden Typenbeschreibung werden die in der Tabelle 3 dargestellten Werte aufgegriffen und daraufhin untersucht, wie sie innerhalb der Organisation spürbar und nach außen hin erlebbar werden.

Tabelle 4

Explizite und implizite Werte des Typs 3 – überwiegend menschliche Werte

Orientierung	INT	Wert und Beschreibung
explizite Werte		
menschlich	INT6 INT10	Wertschätzung - Wertschätzung gegenüber allen Menschen – unabhängig von Geschlecht, Alter oder Beruf – sowie Anerkennung der Leistungen der Mitarbeiter:innen
menschlich	INT10	Menschlichkeit - die menschliche Komponente ist wichtig und muss übereinstimmen
prozessorientiert	INT10	hohe Qualität - kontinuierliche Verbesserungen auf allen Ebenen führen zu hoher Qualität
menschlich	INT10	Respekt - die Menschen stehen im Mittelpunkt

im Kontext eher idealistisch	INT10	Regionalität - Einbeziehung der Region
menschlich/ prozessorientiert	INT10	Großzügigkeit und groß Denken - Großzügigkeit gegenüber den Kund:innen, Mitarbeiter:innen und der Gesellschaft und groß Denken
menschlich	INT10	Herzlichkeit und Zusammenhalt - Mitarbeiter:innen prägen die Stimmung und den Zusammenhalt
menschlich/ prozessorientiert	INT10	Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen - die laufende Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen wird gefördert
menschlich	INT10	Flexibilität und Familie und Beruf - Gewährung von Papa-Monat, Wiedereingliederung nach Krankheit oder eine Stunde später kommen, weil Kind noch in den Kindergarten gebracht werden muss
implizite Werte		
menschlich	INT6	Verlässlichkeit, Geborgenheit und Sicherheit - Sicherheit, dass auch bei Fehlern die Führungskraft hinter den Mitarbeiter:innen steht und dass es jemanden gibt, der/die Fragen beantwortet
menschlich	INT6	Wohlgefühl - Wohlgefühl Atmosphäre wird am Arbeitsplatz empfunden
menschlich	INT6	Offenheit - offen für alle Menschen sein, unabhängig von Alter oder Beruf
menschlich	INT6	Zusammenarbeit - durch Zusammenarbeit entstehen großartige Projekte

Bedeutung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

Die beiden Organisationen unterscheiden sich maßgeblich in ihrem Organisationszweck. Die Organisation aus dem INT6 ist idealistisch geprägt und strebt eine autonome Wirtschaftlichkeit an, ohne auf Fördergelder oder Sponsoren angewiesen zu sein. Die Organisation aus dem INT10 ist ein langjähriger Familienbetrieb. In beiden Organisationen steht der Mensch im Mittelpunkt der nachhaltigen Organisationsentwicklung. Ziel der sozialen Nachhaltigkeit ist es, Menschen zu fördern, zu fordern, sie weiterzuentwickeln und eine gute Basis für eine wertschätzende Zusammenarbeit aufzubauen. Das Arbeitsumfeld soll eine gewisse Wohlgefühl Atmosphäre und eine gemeinsame Identität fördern. Die Strukturen sind in beiden Organisationen klar definiert, wenn sie sich auch maßgeblich in der Größe unterscheiden. Die Führungsstile sind partizipativ und wertschätzend und die Managementebene sieht sich als gemeinsames Team mit den Mitarbeiter:innen. Es geht um den Aufbau eines Wir-Gefühls. Mit nachhaltiger Entwicklung werden langfristige Beziehungen zu Mitarbeiter:innen und Partner:innen verbunden. Die ökonomische Nachhaltigkeit ist eine wesentliche Säule und der Kernprozess muss im

Mittelpunkt stehen, damit sich eine Organisation alle weiteren Maßnahmen leisten kann (INT10). Strategische Partnerschaften sind für ein erfolgreiches Wirtschaften maßgeblich (INT6). Der ökologischen Säule der Nachhaltigkeit kommt in der Organisation des INT10 ein hoher Stellenwert zu. Nachhaltigkeit wird in der Produktion nach allen ökologischen Kriterien erfüllt und Nachhaltigkeitsberichte werden laufend aufgelegt, auch damit die interessierte Bevölkerung in der Region Einsicht nehmen kann. Dennoch wird die soziale Komponente der Nachhaltigkeit mehrmals betont (INT10). Die Menschen sind die wichtigste Ressource im Betrieb, auf die es sich aufzupassen gilt (INT10). Auch die Region und die Weiterentwicklung der Region sowie die Übernahme sozialer Verantwortung sind für beide Organisationen wichtig.

Aktuelle Dimensionen für eine nachhaltige Weiterentwicklung sind Mitarbeiter:innenwechsel (INT6) sowie interne Umstrukturierungen, auch ausgelöst durch eine ausufernde Bürokratie (INT10), Vorschriften, wie CSRD (INT10) aber auch Diversität und Vielfalt sowie die Offenheit dafür.

Wertemanagement für nachhaltige Organisationentwicklung

Die explizit genannten Werten orientieren sich daran, eine Basis für die Weiterentwicklung und für die täglichen Herausforderungen zu schaffen: *„Ich glaube, die Werte, die bei uns gelebt werden, die sind so die Basis. Ohne die würde gar keine Weiterentwicklung erfolgen können. Ja und ich denke mir, dass diese Haltungen, die wir alle einnehmen, unbewusst oder bewusst, dass die auch wieder zu neuen Entwicklungen führen.“* (INT6, Pos. 50). Die Werte halten die Gemeinschaft und die Organisation zusammen: *„(...) Ja, ich glaube, dass das schon der Kitt ist, der ein Unternehmen zusammenhält.“* (INT10, Pos. 37).

Die Unternehmenswerte zielen darauf ab, die Menschen in den Mittelpunkt zu stellen: *„Jetzt sind wir zwar ein Industriebetrieb und ein produzierendes Unternehmen, aber trotzdem stehen für uns die Leute im Mittelpunkt. Das ist auf jeden Fall unser Ansatz (...).“* (INT10, Pos. 27).

Die Werte geben auch in herausfordernden Zeiten einen klaren Entscheidungsrahmen für die Organisationen und eine gewisse Sicherheit für die Mitarbeitenden vor: *„Das tun wir nicht, also wir tun nicht einfach lustig Personal kürzen und wieder einstellen und so, das mögen wir nicht, machen wir nicht. Das ist ein fixer Bestandteil von unsere Werte und das hilft uns dann schon durch solche Krisenzeiten durch.“* (INT10, Pos. 35).

Die Sicherheit wird den Mitarbeiter:innen auch im Rahmen einer offenen Fehlerkultur entgegengebracht: *„Also, wenn sie Unterstützung brauchen, sind wir immer für sie da. Also, sie stehen nie allein. Das ist ganz, ganz wichtig. Diese Verlässlichkeit auch und ja,*

einanderseits die Geborgenheit, dass man weiß okay, wenn ich auch vielleicht einen Fehler mache, ja, geht die Welt nicht unter und falls ich eine Frage habe, dann gibt mir irgendwer eine Antwort darauf oder dann diskutieren wir das aus. Und das wird gelebt.“ (INT6, Pos. 34). Dies ermöglicht den Mitarbeitenden, sich weiterzuentwickeln und ihr Potenzial voll auszuschöpfen: „Also was für mich auch ganz wichtig ist, ist die Förderung der jungen Mitarbeiterinnen. Und eben sie auch herauszufordern, ja zu fördern und zu fordern. Das ist ganz, ganz wesentlich, weil so wächst die Mitarbeiterin dann auch.“ (INT6, Pos. 32). Wesentlich ist dabei die generationsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Schaffung von Perspektiven für junge Menschen: „Und auch dass man bei den Schichtleiter halt schaut, das haben wir. Da haben wir zwei Junge dabei. Die eine Schicht leiten. ... Na, man kann schon diese Perspektive geben. Ist glaube ich auch wichtig. Den Leuten sagen, sie hängen da nicht in der Warteschleife. Bis kurz vor der Pension.“ (INT10, Pos. 19). Eine heterogene Teamzusammensetzung ist essenziell, um von vielfältigen Stärken und Kompetenzen zu profitieren: „Wenn du lauter gleiche Typen drinnen hast, das ist (pff). Dann haben alle die gleichen Stärken und Schwächen. Das muss man unbedingt vermeiden. Ist meine Ansicht, in allen Teams eigentlich, also je unterschiedlicher, umso besser.“ (INT10, Pos. 19).

Damit die Mitarbeiter:innen bei einer nachhaltigen Organisationsentwicklung nicht ausbrennen, ist es ebenso wichtig, die notwendigen Zeitressourcen zu schaffen: „Da habe ich geschaut, dass das passt und dass man auch die Mannschaft nicht so ausreizt auf den letzten Mann, sondern dass immer, dass du nicht zu, aber leicht redundant bist mit den Leuten. Ganz leicht, damit sie sich nicht bei der kleinsten Kleinigkeit sich schon halb da rennen.“ (INT10, Pos. 47).

Spürbarkeit der Werte im internen Alltag

In wirtschaftlich herausfordernden Zeiten erfahren die Mitarbeitenden Sicherheit und Rückhalt durch die Organisation. Einsparungen betreffen ausschließlich nicht zwingend notwendige Ausgaben, während Maßnahmen zum Wohlergehen der Mitarbeitenden unangetastet bleiben. Zudem wird Wert darauf gelegt, Traditionen wie die Weihnachtsfeier auch in schwierigen Phasen aufrechtzuerhalten: „Und auch durch wirtschaftlich schwierigere Zeiten. Trotzdem, dass man dann an die richtigen Stellen sagt, okay, das ist also necessary or nice to have sagen wir immer. Also das muss jetzt wirklich sein, okay, und sonst lass mas halt bleiben. Aber wir sparen jetzt nicht bei unsere Leute, oder was. Okay. Was ich da gehört habe, dann haben sie teilweise in die Firmen. Dann gibt es keine Weihnachtsfeier. Ich meine Hallo. Also, das käme bei uns NIE in Frage. Also, wenn wir nicht mehr feiern dürfen. Da hör ma lieber auf. Da sind wir uns eh alle einig (lacht) des ist auch was Wichtiges bei uns. Ja, also, dass wir die Weihnachtsfeier und irgendwie

einmal eine Geburtstagsfeier in der Lagerhalle. Oder solche Sachen. Auch das schweißst uns natürlich zusammen.“ (INT10, Pos. 35).

Wertschätzung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe stärken das Gemeinschaftsgefühl, sodass Mitarbeitende in Notsituationen freiwillig und ohne große Aufforderung Unterstützung leisten: *„Wenn der Mitarbeiter weiß, er kann sich auf seinen Arbeitgeber verlassen. Im Fall der Fälle, dann weiß ja auch ich, dass ich mich verlassen kann. Und bei uns läuft es so, wenn wir Not am Mann haben und hinein Schreiben in die Gruppe: Bitte. Wir brauchen so und so viel Leute. Das ist organisiert auf eine halbe Stunde. Aber ohne ihr müsst das. Weil es dieses Gemeinschaftsgefühl bei uns gibt. Und ich finde, also das definiert für mich Nachhaltigkeit. Dass ich mich einfach mit, dass ich meinen Mitarbeitern mit Respekt begegne und genauso umgekehrt und auf Augenhöhe.“ (INT10, Pos. 15).* Dass die Wertschätzung auch tatsächlich gelebt wird, ist wichtig und wird von der Managementebene täglich umgesetzt: *„Und diese gegenseitige Wertschätzung, die ist mir extrem wichtig. Und die lebe ich eigentlich täglich vor. Mein Vater genauso. Der kommt da her, der parkt sein Auto und der geht nicht ins Büro, sondern der geht seine Runde draußen und der geht zu jedem Mitarbeiter hin, den er gerade sieht, gibt jedem die Hand und wechselt drei Worte mit denen. Wie geht's? Was tut sich da?“ (INT10, Pos. 29).*

Die Mitarbeiter:innen werden in beiden Organisationen dazu befähigt, ihre eigenen Ideen einzubringen. In der Organisation aus dem INT10 wurde hierfür ein Ideenmanagementsystem eingeführt. Die Mitarbeiter:innen können ihre Ideen schriftlich oder persönlich einbringen und erhalten bei einer tatsächlichen Umsetzung einen Bonus: *„Ja, sie haben, erstens es gibt Formulare dazu, es gibt einen Kasten dazu, da können sie das hineinschmeißen. Sie können es mir natürlich auch persönlich sagen, sie können es dem [Name des Betriebsleiters] persönlich sagen und dann arbeiten wir das ab. Es gibt auf jeden Fall für jeden Vorschlag eine kleine Anerkennung und wenn er umgesetzt wird, gibt es auch eine Prämie dafür. Da haben wir schon ganz tolle Vorschläge dabei gehabt. Also so richtig, richtig gute Vorschläge, die auch richtig was gebracht haben für das Unternehmen.“ (INT10, Pos. 25).*

Die Werte werden im Alltag auch dadurch erlebbar, dass bei groben Verstößen aktiv eingegriffen wird: *„Und es darf eh jeder sein, wie er ist. Aber wenn es Leute gibt, die andere geringschätzig behandeln, die da irgendwie zuwider handeln, dann werde ich auf jeden Fall was dagegen tun.“ (INT10, Pos. 29).*

Tägliche Rituale, wie ein gemeinsames Frühstück oder Kaffeepausen, fördern die gemeinsame Produktivität und werden in einem Rahmen abgehalten, welcher das Arbeiten angenehmer gestaltet: *„Um 8:00 Uhr kommt der Bäcker zu uns, dann kauf ich was, oder*

wer anderer. Und dann ist bei mir im Büro. Ich habe da ein kleines Tischchen, da sind vier Sessel und da ist dann Frühstück, Arbeitsfrühstück. ... Das mag so ausschauen, ja ok, die tun da jeden Tag gemütlich frühstücken. Tun wir auch, aber es ist eigentlich eine der produktivsten Zeiten am Tag, weil wir besprechen alles was noch war, was war schon in der Früh, was steht an, was tu ma. Und im total netten Rahmen eigentlich.“ (INT10, Pos. 33). Zu diesen täglichen Ritualen zählen auch Pausen, die in anderen Organisationen oft nicht als wertvoll empfunden werden. Diese dienen allerdings der Kommunikation und dem gemeinsamen Tüfteln an Vorgehensweisen: „Oder auch diese verschrienen und verpönten Rauchpausen. Ja, in Wahrheit geht es zu 90 % um die Arbeit, wo diskutiert wird und ausgedet wird und dies und das und das könnten wir so machen.“ (INT10, Pos. 33).

Das Wohlfühl am Arbeitsplatz nimmt einen besonderen Stellenwert ein: „Ja, wenn, wir sagen immer also wir arbeiten in einer Wohlfühlatmosphäre. Und das ist halt wirklich so, dass wir uns dort, wenn wir am Standort sind, dass wir uns wirklich wohlfühlen.“ (INT6, Pos. 38).

Interne Kommunikation und Wertevermittlung

Die interne Kommunikation und Wertevermittlung werden von unterschiedlichen Personen geprägt. Die gelebten Werte sind in der Organisation des INT10 nicht im Rahmen eines Workshops festgelegt worden, sondern wurden von diversen Menschen eingebracht: „Leute, die das wirklich mitprägen, die aber auch dazu passen, das muss man auch sagen, das gibt es. Das passt schon alles so zusammen.“ (INT10, Pos. 31). Aber auch in der Organisation des INT6 werden die Werte von Mitarbeiter:innen geprägt, vorgelebt und weitergeben: „Und die [Name] hat das so gut vorgelebt, dass es jetzt genauso weitergeht und das ist auch so ein Thema.“ (INT6, Pos. 38).

Die Werte werden aktiv von den Führungskräften vorgelebt und auch in Räumen visualisiert: „Na, erstens einmal unser Leitbild hängt eigentlich in jedem Stockwerk. Sie werden hoffentlich, wir bemühen uns zumindest, vorgelebt.“ (INT10, Pos. 29). Ebenso werden jährliche Klausuren abgehalten, um die Strategie und die Ausrichtung zu prüfen und festzulegen.

Externe Erlebbarkeit und Kommunikation der Werte im Alltag

Die Kommunikation und Erlebbarkeit der Werte im Alltag wird durch geschäftliche Mittagessen, Veranstaltungen und eine ausgeprägte Kund:innenorientierung gefördert. Gastfreundlichkeit und ein wertschätzender Umgang mit allen Stakeholdern werden aktiv gelebt und somit erlebbar: „Einerseits wenn die Mieterinnen kommen, egal ob sie jetzt in der Früh kommen oder dann kurz mal zu Mittag rausgehen und wiederkommen. Also

es ist immer ein freundliches Wort da und es wird auch schon erwartet. Das ist so was Selbstverständliches.“ (INT6, Pos. 44). Aufmerksamkeiten wie gemeinsame Mittagessen mit Geschäftspartner:innen oder Kund:innen tragen dazu bei, den Arbeitsalltag aufzulockern und eine angenehme Atmosphäre zu schaffen: „Wir gehen gern essen mit den Leuten und wir gehen gern auf d’Nacht wo hin, wir schauen dass wir wirklich dieses Gastfreundliche und Großzügige, was auch der Papa gern hat und gern macht, dass wir das auch gegenüber unsere Kunden usw leben. ... Von dem abgesehen, dass ja dann für alle der Arbeitsalltag auch schöner ist.“ (INT10, Pos. 39).

Personen mit stark abweichenden Werten werden sich in den Organisationen des Typs 3 voraussichtlich nicht wohlfühlen: *„Ich denke mir, das hört sich vielleicht ein bisschen komisch an, aber ich denke mir, dass jemand, der ganz andere Werte hat als wir, ja, der nur auf Egoismus und ja, Selbstinszenierung und solche Ziele verfolgt. Ich glaube, der würde sich bei uns gar nicht so wohlfühlen oder er würde offener werden. Ja. (lacht) Weiß nicht.“ (INT6, Pos. 46). Und auch im INT10 wird diese Aussage für Typ 3 verstärkt: „Wenn da jetzt, also ich kann mir das gar nicht vorstellen zu diesem, so einen Konzernhai, der würd nicht hierher passen bei uns, der würde nicht glücklich bei uns (lacht).“ (INT10, Pos. 31).*

Für externe Stakeholder wird es besonders deutlich, wenn gegen die internen Werte verstoßen wird. Menschlichkeit und Wertschätzung sind emotional bedeutsame Aspekte, sodass eine respektlose Behandlung von Menschen nicht toleriert wird: *„Wir haben jetzt unser Projekt da hinten gehabt, die Baustelle nur als Beispiel. Und mir fällt auf, dass der Hallenbauer mit seine Leute eigentlich, dass mir da mehrere Sachen überhaupt nicht gefallen, wie der umgeht. Dann kommuniziere ich das der höchsten Ebene in der Firma. Ich mag sowas ÜBERHAUPT nicht, wenn man Leute, die ausführen und die arbeiten, so behandelt. Das kann ich nicht haben. Ja, das mag ich nicht.“ (INT10, Pos. 39).*

Wie bereits angeführt, steht der Kernprozess und der/die Kund:in trotz allem im Mittelpunkt, um wirtschaftlich gut aufgestellt zu sein: *„Der Kunde ist König. Sogar wenn er nicht recht hat, hat er im ersten Moment recht. Und dann schaut man sich das an und dann probiert man, dass man da eine Lösung findet. Ja. (...) Also das ist natürlich schon die top Priorität. Also bei allem rundherum. Aber man darf den Kernprozess natürlich nie vergessen bei dem Ganzen. (...) Dass man sich das auch leisten kann (lacht).“ (INT10, Pos. 43).*

Abgrenzungen, Spannungsfelder und zentrale Beobachtungen

Die ökologische Nachhaltigkeit wird im INT6 nicht angesprochen, im INT10 bekommt diese einen weniger emotionalen Stellenwert als die menschliche Komponente. Die

ökologische Nachhaltigkeit wirkt in der Rekonstruktion mehr als Aufgabe und extrinsisch motiviert, wohingegen die menschliche Komponente intrinsisch geleitet wird: *„Ja, es ist ein Thema, was uns sehr oft trifft und was mich mittlerweile auch ein bisschen (lautes Atmen). Es ist ein bisschen ein Ding geworden, das mit der Nachhaltigkeit.“* (INT10, Pos. 15).

Beobachtet wurde, dass beide Organisationen den Mitarbeiter:innen eine prägende Rolle für die Einführung und die Vermittlung der Werte zugesprochen haben. In beiden Interviews wird die Zusammenarbeit auf Augenhöhe betont.

Anders als bei Typ 2 ist beim Typ 3 die interne Spürbarkeit und Kommunikation der Werte prägnanter als die Außenperspektive, was von der stark menschlich- und mitarbeiter:innenorientierten Ausrichtung abzuleiten sein könnte. Im Unterschied zu Typ 4 liegt der Fokus deutlich stärker auf den Menschen (Führungskräfte haben engen Kontakt zu allen Mitarbeiter:innen). Zwar erfolgt die Unternehmensführung strategisch geplant, jedoch scheint die werteorientierte Ausrichtung weniger die ganzheitliche Strategie und Markenbildung zu prägen. Der ausgeprägte menschliche Fokus scheint weniger Ergebnis einer strategisch verankerten Haltung zu sein, sondern vielmehr Ausdruck einer persönlich gelebten Werthaltung der befragten Führungskräfte. Ihre emotionale Verbindung zum Thema lässt darauf schließen, dass Wertschätzung hier vor allem intuitiv und individuell verkörpert wird – und damit stark von den jeweiligen Personen abhängt. Ein Wechsel in der Führung könnte diesen Schwerpunkt daher grundlegend verändern.

Bei der Organisation aus dem INT6 steht der Wunsch nach wirtschaftlicher Unabhängigkeit in einem Spannungsfeld mit der Abhängigkeit von Sponsoring. Angebote werden teilweise kostenlos und niederschwellig unterbreitet, damit ein offener Zugang gewährt werden kann: *„Also erstens mal ist es kostenlos. Das ist auch ganz wichtig, diese Niederschwelligkeit.“* (INT6, Pos. 24).

Eine radikale Veränderung und eine nachhaltige Veränderung stehen in einem Spannungsfeld. Die Organisation des INT10 gibt an, dass eine Veränderung nie radikal passieren sollte. Die Grundwerte sollen erhalten bleiben. Im Rahmen des Interviews 10 wird immer wieder erwähnt, dass einige Dinge früher anders gelaufen sind. Das deutet auf einen bereits durchlebten Wandel hin: *„Und das war nicht immer so in der [Organisationsname], da hat es ganz dunkle schwarze Zeiten auch gegeben ...“* (INT10, Pos. 31).

4.3.4 Organisationstyp 4 – Die ganzheitliche Organisation

Die Organisationen aus den Interviews 5, 8 und 9 gehören zum Typ 4. Dieser Typ zeichnet sich durch Werte aus, die eine ganzheitliche Strategie umfassen und sowohl

prozessorientierte als auch menschliche und idealistische Werte im Sinne sozialer Verantwortung beinhalten.

Tabelle 4 enthält eine Übersicht über alle im Zuge der Analyse identifizierten Werte, sowohl explizit genannte als auch implizit erkennbare. Zu jedem Wert wird die zugehörige Orientierung im jeweiligen Kontext (z. B. prozessorientiert, menschlich oder idealistisch) sowie das Interview, in dem er genannt wurde, angegeben. Die aufgeführten Werte zeigen eine vielfältige Mischung: von prozessorientierten Aspekten wie hoher Qualität über menschliche Werte wie Wertschätzung bis hin zu idealistisch geprägten Haltungen wie der Bezug zur Tradition.

In der nachfolgenden Typenbeschreibung werden die in der Tabelle 4 dargestellten Werte aufgegriffen und daraufhin untersucht, wie sie innerhalb der Organisation spürbar und nach außen hin erlebbar werden.

Tabelle 5

Explizite und implizite Werte des Typs 4 – ganzheitliche Vereinigung der Wertekategorien und Markenaufbau

Orientierung	INT	Wert und Beschreibung
explizite Werte		
prozessorientiert	INT5 INT9	hohe Qualität, Professionalität und laufende Veränderung - laufende Verbesserung führt zu hoher Qualität
menschlich	INT5	Teamorientierung
prozessorientiert	INT5	Wirtschaftlichkeit - das Unternehmen muss gesund sein, um agieren zu können
prozessorientiert	INT5	lösungsorientiertes Handeln - Probleme rasch erkennen und lösungsorientiertes denken
idealistisch	INT5	Integrität
menschlich	INT5 INT9	Vertrauen - es geht nicht um KPIs sondern um die Vereinbarungen
prozessorientiert	INT5	Verlässlichkeit
prozessorientiert	INT5	Service- und Kund:innenorientierung
menschlich	INT8	Wertschätzung
prozessorientiert	INT8	Eigenverantwortlichkeit
menschlich	INT8	Begeisterungsfähigkeit
menschlich	INT8	Offenheit - auch für Konflikte offen sein, um diese zu lösen
prozessorientiert	INT8	Nachhaltigkeit im Sinne von langfristigem Denken - langfristige Beziehungen mit Mitarbeiter:innen und Kund:innen

menschlich	INT8	Freude - mit Freude fällt die Arbeit leichter
idealistisch	INT8	Mut zum Andersmachen - der Standard ist nicht immer gut
menschlich	INT8	Respekt
idealistisch	INT8	Tradition - traditionelles zeitgemäß interpretieren
idealistisch/ prozessorientiert	INT9	Nachhaltigkeit
idealistisch	INT9	Fairness
idealistisch	INT9	soziales Engagement
prozessorientiert	INT9	Zuverlässigkeit
prozessorientiert	INT9	Liefertreue und Partnerschaft
prozessorientiert	INT9	Weiterentwicklung - die Organisation muss sich laufend weiterentwickeln
menschlich	INT9	Menschlichkeit und Flexibilität - Arbeitszeitflexibilität und Vereinbarkeit Familie und Beruf
prozessorientiert	INT9	Transparenz – gegenüber Mitarbeiter:innen und Kund:innen
implizite Werte		
idealistisch	INT5	Awareness schaffen - Bewusstsein für Themen wie Klimawandel, Gesundheit am Arbeitsplatz und Werte bei den Mitarbeiter:innen schaffen
prozessorientiert	INT5	Know-how - Know-how intern und auch durch externe Expert:innen erweitern, up-to-date sein
prozessorientiert	INT8	Handschlagqualität - langfristige Partner:innenschaften auf Augenhöhe
prozessorientiert	INT8	hohe Qualität - hochwertige Produkte und Kund:innenerlebnis
prozessorientiert	INT8	Service und Kund:innenorientierung

Bedeutung einer nachhaltigen Organisationsentwicklung

Die Organisationen sind agil und strategisch ausgerichtet und empfinden eine laufende Weiterentwicklung als unabkömmlich. Die Strukturen sind klar aufgebaut und die Partizipation der Mitarbeiter:innen spielt in allen drei Organisationen eine wesentliche Rolle. Alle Bereiche und Aspekte von Nachhaltigkeit werden abgedeckt und um ein stabiles Wertesystem ergänzt. Die Wirtschaftlichkeit ist ein wesentlicher nachhaltiger Faktor und ist sozusagen das Fundament für das weitere Handeln einer Organisation. Der Organisationszweck mit seiner Kernaufgabe wird laufend optimiert, um besser zu werden und um nachhaltig den Anforderungen der Kund:innen zu entsprechen. Der Wissensaufbau, das Prinzip der lernenden Organisation und die Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen

stehen klar im Fokus. Die Motivation für eine nachhaltige Weiterentwicklung und die Vermittlung von Nachhaltigkeitsthemen erfolgt dabei über ein bewusst gelebtes, nachhaltiges Wertesystem. Langfristige Netzwerke, Partner:innenschaften und Mitarbeiter:innenbindung sind wesentliche Themen der Nachhaltigkeit. Ein wesentliches Merkmal der Organisationen des Typs 4 ist der starke Markenaufbau durch die zentralen Werte. Die Organisationen, vor allem die Organisationen aus INT5 und INT8, bieten allumfassende Goodies für die Mitarbeiter:innen an, die Bandbreite reicht von einem täglichen Mittagessen, über eine Kinderbetreuung bis hin zu Kochkursen und Yogastunden. In allen der Organisationen werden strategische Teams eingerichtet, um aktuelle Trends zu erkennen und die jeweilige Organisation weiterzuentwickeln. Die ökologische Säule der Nachhaltigkeit wird in den Organisationen des INT8 und INT9 stark in der Ausrichtung festgelegt. Die Organisation des INT5 ist kein produzierendes Unternehmen, legt den ökologischen Blick allerdings stark auf die Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter:innen. Die übergestellten Nachhaltigkeitsziele werden in allen Organisationen aufgegriffen. Die soziale Komponente wird nicht nur intern durch die Schaffung sinnerfüllter Arbeit (INT8) gelebt, sondern auch durch die Gemeinwohlökonomie (INT8) oder durch soziales Engagement umgesetzt.

Aktuelle Dimensionen für eine nachhaltige Organisationsentwicklung sind Themen, wie die Flexibilisierung der Arbeit samt Selbstorganisation, Homeoffice und die Führung digitaler Teams, Nachhaltigkeit, die Individualisierung der Gesellschaft, die unterschiedlichen Bedürfnisse und gesellschaftliche Trends, Megatrends, KI, Digitalisierung und neue Technologien, Spezialisierung und neue Berufsbilder sowie Karrierewege (INT5), gesellschaftlicher Wandel, Wertewandel und die Umverteilung von Aufgaben sowie die Einführung von Key Account Management (INT9).

Wertemanagement für nachhaltige Organisationentwicklung

Die explizit formulierten Werte fördern kontinuierliche Verbesserung und unterstützen positive Veränderungsprozesse. Agilität sowie die Einbindung aller Mitarbeitenden und Stakeholder sind zentrale Elemente der strategischen Ausrichtung: *„Ein gestärktes Wertesystem in einem Unternehmen sieht man sehr wohl, weil man einfach genau solche Anforderungen, Changes, Herausforderungen viel strukturierter und sicherer meistert. Weil man nicht an dieser Basis, diese noch schaffen muss, sondern sie ist vorhanden.“* (INT5, Pos. 29). Die Werte bilden dabei die Identität des Unternehmens ab und das Wertesystem wird offensichtlich und übertragbar: *"Also, wir haben ein kleines IT Unternehmen zugekauft mit einem kleinen Team. Und da nutzen auf alle Fälle die Werte ganz stark, weil wir uns sehr sicher sind, wie wir funktionieren, wie wir zusammenarbeiten, welche Wertekultur in unserem Unternehmen ist."* (INT5, Pos. 29).

Die Ausrichtung an den Werten und der Nachhaltigkeit bilden ein klares Leitbild und dadurch einen gewissen Orientierungsrahmen. Die Werte sind wichtig, um den Sinn der Arbeit zu erkennen: *„Und das ist halt für das kann man arbeiten. Weil sonst, glaube ich, ist es schwierig, dass man sich und das Problem haben wahrscheinlich viele (...) die sich die Sinnfrage stellen nach dem, was sie machen in der Arbeit.“* (INT9, Pos. 38). Diese Sinnggebung leitet die Mitarbeiter:innen durch den Alltag: *„Also wenn ich jetzt anfangen bei den Mitarbeitenden, also da ist das, was uns leitet, ist, dass wir sinnstiftend arbeiten, sinnerfüllte Arbeit haben und dann zieht sich das durch.“* (INT8, Pos. 17).

Die Organisationen, allen voran die Organisation aus dem INT8, sind auf einem exzellenten Level, was die Vereinigung von Werten, Nachhaltigkeit und Strategie betrifft. Durch diese Vereinigung funktioniert es, eine langfristige und nachhaltige Marke aufzubauen, die Vertrauen schafft. Die Organisation aus INT8 verfolgt bei der Entwicklung von Strategie und Vereinbarungen überwiegend einen Bottom-up-Ansatz. Die Werte dienen als Grundlage für Produkte, Stelleninserate oder Werbemittel - die Werte sind präsent und werden durch Employer Branding und Customer Journey zum Leben erweckt: *„Wir haben die Werte ganz, ganz intensiv und ausführlich ausgearbeitet und die leiten uns bis heute. Und an denen messen wir dann alles, was wir machen, ob Produkt oder Werbemittel oder Stelleninserat, wurscht was. Ja, an dem schauen wir, das ist unser Kompass. Ob das nah am Markenkern ist, damit wir den auch zum Leben bringen.“* (INT8, Pos. 5).

Dazu zählt ebenso die Förderung einer nachhaltigen Innovationskultur und die laufende Anpassung der Strategie sowie der Ausrichtung: *„Was vielleicht noch wichtig ist, ist in der Nachhaltigkeit, dass man einfach auch eine Kultur schafft, die (...) Innovationskraft fördert, weil auch das brauchen wir im IT Unternehmen.“* (INT5, Pos. 13). Um diese ständige Anpassung der Strategie und der Ausrichtung vornehmen zu können, ist beim Typ 4 die Verwendung von Fragetechniken und eine laufende Analyse durchaus prägnant: *„Und dann muss man analysieren woran hat es gelegen? Warum? Warum haben wir mehr? Ist die Altpapierquote vielleicht schlechter geworden? Und dann sieht man aha, es gibt einen Trend der Individualisierung, der Megatrend nicht. (...) Und aufgrund dieses Trends werden heute zum Beispiel nimmer mehr 10.000 Produktkataloge gemacht mit 100 Seiten, sondern es werden vielleicht zehn mal 1000 Produktkataloge mit jeweils 50 Seiten gemacht.“* (INT9, Pos. 20). Zur kontinuierlichen Verbesserung werden Instrumente wie die SWOT-Analyse, die PESTEL-Analyse sowie die Identifikation von Risiken und Chancen herangezogen. Ergänzend dienen das Reklamationsmanagement und das Feedback der Kund:innen als wichtige Quellen zur Weiterentwicklung der Organisation.

Durch die hohe Transparenz und die Einbindung der Mitarbeiter:innen wird Widerstand vermieden und die Mitarbeiter:innen motiviert: *„Und ich habe schon oft miterlebt, die Mitarbeiter sehen dann zum Beispiel auf Instagram oder auf Facebook, dass wir jetzt bei einem Kunden waren und den und mit dem vielleicht Spaß gemacht haben. ... Die sagen jetzt pulvern die schon wieder das Geld hinaus oder jetzt, die fahren da auch Spaßhalber jetzt nach [Ort] und tun dort die Zeit verbraten. Die sehen aber nicht, wie wichtig es ist für das Unternehmen, dass das zum einen eine gute Sache ist und zum anderen für die Kundenbeziehung ist, für die Imagepflege total wichtig ist. Und das muss man erklären.“* (INT9, Pos. 12).

Durch die Werte und die übergeordnete Strategie können gezielt die gewünschten Kund:innen angesprochen werden: *"Das hat schon alles einen Sinn und das passt einfach. Erstens einmal passt es gut zu unserer Philosophie. Es ist ein USP. Das ist tatsächlich einzigartig auf der ganzen Welt. Und es gibt einfach Kunden, die auf das Wert legen."* (INT9, Pos. 30). Die Werte werden durch die Customer Journey erlebbar und stark für den Markenaufbau verwendet: *„Also dieses Kundenerlebnis im Geschäft am Point of Sale ist uns ganz wichtig und wir wissen das einfach da, die qualitativ hochwertigen Produkte und dieses Service, dieses echt gemeinte Service, dass das auch nachhaltig langfristig wirkt.“* (INT8, Pos. 17). Neben der Customer Journey bekommt auch die Employer Brand im INT5 und INT8 einen besonderen Stellenwert: *„Also gewisse Mitarbeiterbindung gehört einfach dazu. Das heißt, wir schauen schon, dass wir ein starkes Employer Branding haben, ein Zugehörigkeitsgefühl, eine Loyalität zu uns haben, weil es uns wichtig ist, weil wir auch gerne nach außen eine gewisse [Organisationsname] Kultur an unsere Kunden und unsere Geschäftspartner oder überhaupt an die Gesellschaft liefern möchten.“* (INT5, Pos. 15).

Spürbarkeit der Werte im internen Alltag

Die Mitarbeiter:innen werden dazu ermächtigt, über Konflikte oder auch über positive Situationen zu sprechen: *„Rückzumelden, wenn etwas man so empfunden hat, dass einem das geholfen hat und gleichzeitig auch es rennt nicht immer alles eitel Wonne, wenn was nicht klappt zu sagen du, hey, können wir bitte reden?“* (INT8, Pos. 35). Dafür ist eine bewusste Reflexion der Werte im Alltag notwendig: *„Das erfordert auch, sich kurz Zeit zu nehmen, aus dem Tagesgeschäft so einen Schritt auf die Seite zu gehen und sagen jetzt nehme ich mir bewusst dafür Zeit. Und das tun viele von uns.“* (INT8, Pos. 35). Im Alltag wird diese positive Feedbackkultur durch ein ehrliches Danke spürbar: *„Und der [Name eines Kollegen], so heißt er, der hat sich eine Dreiviertelstunde unglaublich geduldig, wertschätzend, lehrreich Zeit genommen, damit wir alle diese Fragen beantworten konnten, zeigen konnten. Und ich habe mich so gefreut nach dieser*

Dreiviertelstunde. Erstens hat wieder alles geklappt, zweitens kannte ich mich aus. Und drittens habe ich dann dem [Name des Kollegen] rückgemeldet im Gespräch und habe gleichzeitig dann auch dem Kollegen, der die IT Abteilung leitet, geschrieben du, [Name des Abteilungsleiters], das ist so ein super Team, das ihr habt. Und der [Name des Kollegen] hat mir gerade so geholfen. Danke dafür. Und er hat sich unglaublich gefreut, ...“ (INT8, Pos. 35).

Vor allem im Rahmen von Mitarbeiter:innengesprächen haben Mitarbeitende die Möglichkeit, Feedback über das Empfinden von Werten zu geben, um einen ständigen Wertebgleich zu schaffen. Die Werte werden in den Organisationen des INT5 und INT8 klar definiert, beschrieben und Awareness, also Bewusstsein, für diese geschaffen. Im Sinne der lernenden Organisation sollen zukünftig noch mehr Informationen und Rückschlüsse aus den Mitarbeiter:innengesprächen ausgewertet werden: *„Was heißt jetzt eigentlich Respekt für uns, ja. Wie leben wir Respekt, ja. Und wenn das dann ein paar Mal vorkommt, dann ist das wiederum Anlass zu schauen. Okay, gut, wie wird denn die Wertschätzung gelebt, ja. Wie wird denn das miteinander gelebt? Müssen wir uns anders spüren, mehr spüren? Müssen wir, keine Ahnung, an unserer Fehlerkultur arbeiten, an unserer Meetingkultur arbeiten, so dass diese Werte, die geschrieben sind, sie kleben bei uns teilweise auch auf Türen, auf Glastüren, wo sie so ausgelassen sind, damit das, was geschrieben ist, auch gelebt wird. Das ist eine kontinuierliche Arbeit und da haben Sie recht.“ (INT8, Pos. 25).*

Die Werte einer kontinuierlichen Veränderung und eines fortlaufenden Know-how-Aufbaus, um stets up-to-date zu bleiben, manifestieren sich in den Organisationen durch die Einrichtung von Gremien oder KVP-Teams (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess): *„Es sind derzeit 13 Mitglieder bei unserem Gremium und wir haben natürlich auch einen externen Experten mit dabei, weil es uns wichtig ist, dass man Know-how von extern nach intern zu uns mit rein holen. Und dann navigieren wir uns durch Trends durch. Da schauen wir uns an was ist jetzt aktuell? Wo wird es hinlaufen? Was machen wir konkret bei uns?“ (INT5, Pos. 37).* In diesen Gremien werden nicht nur wissensfördernde Themen, sondern auch gesellschaftliche Trends diskutiert: *„...um einfach genau diese Themen, die jetzt so im Wandel sind, für uns anzuschauen. Welche sind das und was machen wir daraus und wie gehen wir die an? Wie gestalten wir sie für uns?“ (INT8, Pos. 7).* Das KVP-Programm bietet einen strukturierten Rahmen, um sich laufend zu hinterfragen und weiterzuentwickeln: *„Oder welche Trends gibt es international, die auf mich einwirken. Wie ist die politische Situation. Ist das jetzt gut für mich oder ist das schlecht für mich, wenn jetzt die Grünen aus der Regierung draußen sind. Und wenn die*

die Regierung jetzt vielleicht dort die Agenden zurückfährt und dann tut man das jedes Jahr neu bewerten macht eine SWOT-Analyse.“ (INT9, Pos. 20).

Im Rahmen dieser Arbeitsgruppen können Maßnahmen wie die Flexibilisierung von Arbeitszeiten als Ergebnis entstehen: *„Ja, und ich habe jetzt nachgeschaut, wir haben zum Beispiel 150 verschiedene Arbeitszeitmodelle, weil einfach jeder so unterschiedlich ist ...“ (INT8, Pos. 7).*

Die Werte ermutigen dazu, neue Wege zu gehen, etablierte Standards zu hinterfragen und eigene Ansätze zu verfolgen. Dieses alternative Denken trägt positiv zur Wahrnehmung und Gestaltung der Arbeit bei: *„Es geht um dieses Miteinander und um dieses Gestalten unseres Lebens, um ein Verändern von Standards. Und dementsprechend er ist schon immer gern, er hat schon immer gern ausgesichert. So von wegen. Das ist der STANDARD. Okay, gut, ich finde den aber nicht gut und ich finde dieses und jenes besser. Das heißt diesen. Diesen Mut zum Andersmachen.“ (INT8, Pos. 31).*

Die Werte werden durch die freiwillige Teilnahme von Mitarbeiter:innen an Veranstaltungen oder gemeinsamen Unternehmungen spürbar: *„Aber wenn da jetzt der Großteil der Firma zum Kegeln kommt, dann freue ich mich.“ (INT9, Pos. 36).* Auch die Organisation des INT5 spürt die Werte anhand der Teilnehmer:innen an internen Events im Alltag: *„Das Teamwork, wenn die Leute ja mitmachen, auch bei unseren social Events oder den fit at [Organisationsname] Programmen und das gut ankommt. Also das merkt man einfach durchaus. Also das ist eine Stimmung im Büro und eine Stimmung in der Zusammenarbeit, wenn die Emails gelesen und sinnvoll beantwortet werden.“ (INT5, Pos. 25).*

Eine Zusammenarbeit ist nicht vorstellbar, wenn die Werte nicht übereinstimmen und die Mitarbeiter:innen sich nicht mit der Organisation identifizieren können: *„Und ich sage, es gibt auch bei uns im Unternehmen immer wieder natürlich Menschen, die halt mit anderen nicht können oder die sich mit irgendwas nicht identifizieren können. Und da muss ich aber ehrlich sagen, dann ist mir auch lieber, wenn sie nicht in der Firma sind.“ (INT9, Pos. 38).* Die Werte verleihen der Arbeit eine tiefere Bedeutung und transformieren harte Fakten in einen Arbeitsplatz, der sinnstiftende Tätigkeiten ermöglicht. Dabei wird eine ausgeprägte Vertrauenskultur gelebt, in der nicht allein die Erfüllung von KPIs im Fokus steht, sondern vor allem die Einhaltung intern getroffener Vereinbarungen: *„Worum würde es dann gehen? Ja, haben wir. Keine Ahnung. Wie viele Geschäfte haben wir in Deutschland eröffnet? Ja. Wie rennen die? Ist der Umsatz in Ordnung? Wie ist die Reklamationsquote? Wie viele neue Produkte gibt es? Wissen Sie, da würde sich dann alles reduzieren auf diese Hard Facts.“ (INT8, Pos. 37).*

Die Werte werden spürbar, wenn die Mitarbeiter:innen Spaß bei der Arbeit haben: *„Wie ich's spür, am besten, wenn man durch die Firma geht und man hört's aus den Büros laut lachen.“* (INT9, Pos. 36). Sie werden spürbar, wenn die Mitarbeiter:innen sich austauschen können und sich für die gemeinsame Sache einsetzen: *„Wir haben so ungefähr alle zwei Wochen, zwei Monate haben wir ein Team Frühstück, das auch von einem Team gemacht wird. Das heißt, das wird dann, da gibt es dann zwei, drei Leute, die sich darum kümmern. Da wird auch eine Urkunde verlieht das goldene Frühstücksei, die wir (lacht), weil das einfach schon ein spezielles Engagement ist.“* (INT5, Pos. 15).

Diversität ist in den Organisationen willkommen, die Organisation des INT8 hat bereits vor Jahren einen Genderleitfaden erstellt, um dieser Haltung Ausdruck zu verleihen: *„So haben wir zum Beispiel vor Jahren schon einen Genderleitfaden erstellt, einfach um das auch auszudrücken, dass die Lebensweisen der Menschen so differenziert, so unterschiedlich sind.“* (INT8, Pos. 7).

Interne Kommunikation und Wertevermittlung

Die Werte werden auf vielfältige Weise kommuniziert und vermittelt. Dazu zählen gemeinsame Messebesuche, Mitarbeiter:innengespräche, Strategietage sowie regelmäßige Strategiemeetings. Auch die visuelle Darstellung in den Räumlichkeiten dient der Wertevermittlung. Die Organisation aus INT5 führt regelmäßig Mitarbeiter:innenbefragungen zu Schwerpunktthemen durch, um Awareness zu schaffen und offenes Feedback zu erhalten. Zudem tragen verschiedene interne Kommunikationsformate zur Verankerung der Werte bei: Intranet (INT8), interne Newsletter und Mitarbeiter:innenversammlungen (INT9) sowie Veranstaltungen und Feiern, die aktuelle Informationen, Veränderungen und Entscheidungen transportieren: *„Es gibt also einmal im Jahr gibt es einen [Organisationsname] Tag, wo genau eben an diesen Werten, die wir heute oder wie wir vorhin gesprochen haben, einfach sei es jetzt arbeiten oder auffrischen. Und es gibt pro Abteilung meistens so halbjährlich einfach Strategiemeetings. Das heißt mit einem kleineren Team. Genau aus dem Grund, dass man einfach einem Wandel gewappnet ist, dass man Technologien aus auswählt.“* (INT5, Pos. 37).

Auch im Rahmen der Führungskräfteentwicklung beschäftigen sich die Mitarbeiter:innen aktiv mit der Weiterentwicklung der Werte: *„Wo es natürlich besprochen wird, das ist die Führungskräfteentwicklung im Sinne von ist das noch hilfreich? Sind das gute Orientierungspunkte? Müssen wir sie ändern oder nicht? Das findet dann einmal jährlich statt.“* (INT8, Pos. 23).

Die Werte werden ebenso im klassischen Sinne aktiv von der Führungsebene vorgelebt: *„Na ja, es sind Werte, die ich ja unterschreiben kann, die, die uns wirklich wesentlich*

sind. Wir beschreiben diese auch und es gibt auch laufend Awareness zu diesen, zu dieser diesem Wertesystem, weil es uns wichtig ist, dass das jeder einfach auch intus hat, wofür wir stehen bzw. wofür ein [Organisationsname] steht. Und das sind ja einfach ähm, ja in der Unternehmenskultur gelebte Werte und natürlich auch in der Führung gelebte Werte.“ (INT5, Pos. 21).

Externe Erlebbarkeit und Kommunikation der Werte im Alltag

Auch die externe Kommunikation erfolgt auf vielfältige Weise. Die Werte werden durch Newsletter, Social Media, die Unternehmenswebsite, Produkte, Stellenausschreibungen sowie Betriebsführungen und Vorträge nach außen vermittelt und erlebbar gemacht: „Und es ist egal, ob es ein Unternehmen ist, wo er vorträgt oder eine Universität oder eine Hochschule oder eine große Veranstaltung, eine Messe oder so, und er begeistert immer mit diesem, erzählt seine Geschichte, erzählt, was wir tun, erzählt, was wir vorhaben. Und dies ist mehr als nur den Gewinn am Ende des Jahres hinterherhecheln. Das wirkt einfach total und das ist dann authentisch. Und das ist dann sinnstiftend und und und ansteckend in einem positiven Sinn (lacht).“ (INT8, Pos. 19). Die Befragte aus dem INT5 gibt an, dass regelmäßig Praktikumsplätze angeboten und Studierende unterstützt werden: „Und was uns auch noch wichtig ist, dass man Praktikumsplätze anbieten für Frauen, für junge, für Männer, für junge, einfach Mädchen. Aus dem Grund, dass einfach so rasch wie möglich, dass jemand einfach Praxisbezug in seiner Ausbildung mitbekommt. Wir betreuen auch viele Masterarbeiten oder Projektarbeiten von Bildungseinrichtungen, Diplomarbeiten für höhere bildende Schulen. Ja, da arbeiten wir eng, eng mit den Bildungseinrichtungen zusammen.“ (INT5, Pos. 15).

Die Auswahl der Partner:innen erfolgt auf Basis der Werte, wodurch diese wertebasierten Entscheidungen für alle Stakeholder erlebbar werden: „Also wenn da jetzt das Industrieunternehmen dahinter steht, das nur wie gesagt auf den Umsatz schaut und wo das die Wertebasis nicht wichtig ist, das spürt man ziemlich schnell. Man redet unterschiedliche Sprachen. Da werden zum Beispiel nur die hard facts hergenommen und bei uns ist es aber nie NUR die harten Fakten, sondern auch das wie man miteinander ist. Und da haben wir schon das war auch in meiner Zeit als Produktentwicklerin so, dass wir gesagt haben, okay, gut, der könnte das zwar, aber er passt nicht zu uns. Und da trifft man auch dementsprechend Entscheidungen.“ (INT8, Pos. 39).

Die Werte werden für die Kund:innen erlebbar, wenn die Mitarbeiter:innen motiviert sind und die Freude an der Arbeit und der Zusammenhalt sichtbar werden: „Jeder ist gekommen und die Kunden sind zu mir gekommen und haben gesagt, das haben sie noch nie gesehen, dass einfach die Mitarbeiter so gern mitarbeiten und sich da für die Firma so

einsetzen. War eine super Veranstaltung.“ (INT9, Pos. 22). In der Organisation des INT8 werden die Mitarbeiter:innen als Markenbotschafter:innen tätig: „Das heißt, da werden die Werte genauso gelebt und da sind unsere Einkäufer, die Schnittstellen zu den Bauern und die Einkäufer repräsentieren wie alle. Wir sagen, wir sind alle Markenbotschafter. Die ganze Unternehmenswelt von [Organisationsname] und die Werte der Bauern. Natürlich sind die auch da.“ (INT8, Pos. 39).

In der Organisation des INT9 kam es durch die grüne Kommunikation bereits vor, dass der Organisationszweck nicht mehr augenscheinlich im Vordergrund stand: *„Die Hauptsache ist, wir sind eine Druckerei. Also ich hatte schon Kunden, die in unser [Ort] Büro gekommen sind, tatsächlich, und haben gefragt, ob sie da einen Dünger für Pflanzen kaufen können, weil unsere Webseite dann schon so grün war, dass man uns nicht mehr als Druckerei erkannt hat. Und von dem sind wir jetzt Gott sei Dank wieder etwas weggekommen. Und man muss einfach sagen, dass die Hauptsache muss die Hauptsache bleiben.“ (INT9, Pos. 14).*

Das soziale Engagement der Organisationen wird nicht nur intern spürbar, sondern auch extern durch unterschiedliche Maßnahmen, wie die Bilanzierung nach der Gemeinwohlökonomie (INT8), an einem Kompensationsprojekt für den CO2 Ausstoß mit Auszeichnung der klimafreundlichen Kund:innen (INT9) oder an gemeinschaftlichen Spendenaktionen: *„Wir haben zugunsten des [Name einer Palliativeinrichtung für Kinder] gemacht. ... Das wurde dann online versteigert. Wir hatten auch drei Vernissage Termine und hatten, ich glaube 74 Werke. ... Was ich damit ausdrücken möchte, ist einfach, dass es uns wichtig ist, gerade als Unternehmen einfach auch aufzuzeigen, dass man eine gesellschaftliche Verantwortung hat und gleichzeitig einfach, ist das mir wichtig, dass das unser Team auch wahrnimmt, dass man so quasi natürlich seine eigenen Bedürfnisse und seinem eigenen nachgehen kann, trotzdem einfach für eine Gemeinschaft da ist.“ (INT5, Pos. 37).*

Abgrenzungen, Spannungsfelder und zentrale Beobachtungen

Die Rekonstruktion der Interviews lässt eine Überschneidung der beiden Konstrukte Werte und Nachhaltigkeit erkennen. Beide Konstrukte geben einen Orientierungsrahmen vor.

Ein Spannungsfeld besteht zwischen der Schaffung von Bewusstsein und der tatsächlichen Umsetzung. Die Schaffung von Awareness allein reicht nicht aus, um auch tatsächlich umzusetzen, deswegen werden im INT5 auch aktiv Möglichkeiten geschaffen, damit Mitarbeiter:innen sich einbringen und mitmachen können: *„Das heißt, wir schaffen mehr*

Awareness und wir schaffen Möglichkeiten, wirklich aktiv mitzumachen bei einzelnen Themen, die einfach uns und alle fördern.“ (INT5, Pos. 13).

Die Organisation aus INT9 ist – ebenso wie jene aus INT4 (Typ 1) – EMAS-zertifiziert. Im Unterschied zu INT4 deutet die Rekonstruktion jedoch darauf hin, dass die Zertifizierung in INT9 als Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen verstanden wird und nicht als abschließender Endpunkt: *„Und ja und dann versucht man halt hin und wieder dann noch irgendwelche Ausflüge zu machen. Heute gehen wir am Abend kegeln und vor allem schauen wir, dass wir mal miteinander Ski fahren bei uns auch wenn es nur in [Ort] ist heuer. Oder wir waren in einer in der Whisky Destillerie [Name] im Dezember. Und ja, so kurze Ausflüge, das ist schon ganz nett.“ (INT9, Pos. 22).*

Die übergestellten Nachhaltigkeitsziele können nicht unüberlegt übernommen werden und müssen mit der eigenen Strategie in Einklang gebracht werden. Die Organisationen geben an, die übergestellten Ziele auf ihre Relevanz zu prüfen und in die eigene Strategie einzubauen: *„Aber wir schauen natürlich, welche dieser ist. Wo finden wir uns wieder?“ (INT9, Pos. 18).*

Organisationen dieses Typs setzen sich intensiv mit ihren Werten und dem Markenaufbau auseinander. Besonders auffällig ist die gezielte Nutzung der Werte zur Stärkung der Marke – ein zentrales Unterscheidungsmerkmal von Typ 4 gegenüber den anderen Typen. Die strategische Ausrichtung wird kontinuierlich an interne wie externe Einflussfaktoren angepasst. Die Auseinandersetzung mit Werten und Strategie wird nicht als einmalige Pflichtübung, sondern als fortlaufende Managementaufgabe verstanden.

5 Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage

Das abschließende Kapitel diskutiert die Ergebnisse im Abgleich mit der bestehenden Literatur und leitet daraus die Beantwortung der Forschungsfrage ab. Darauf aufbauend werden Implikationen für die praktische Umsetzung in Organisationen sowie zentrale Herausforderungen dargestellt, die im Rahmen der Interviews entweder explizit benannt oder deutlich erkennbar wurden. Abschließend werden die Stärken und Limitationen der Arbeit reflektiert, bevor die Arbeit mit einer zusammenfassenden Schlussfolgerung und einem Ausblick abgeschlossen wird.

5.1 Ergebnisinterpretation und Beantwortung der Forschungsfrage

Die folgenden Abschnitte fassen zunächst die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung zusammen und diskutieren diese im Hinblick auf die Forschungsfrage. Darauf aufbauend erfolgt deren abschließende Beantwortung.

Ziel dieser Arbeit war es, zentrale Organisationstypen im Umgang mit Werten zu identifizieren und zu kategorisieren. Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnten vier Typen herausgearbeitet werden:

- **Organisationstyp 1:** Die prozessorientierte Organisation
- **Organisationstyp 2:** Die idealistische Organisation
- **Organisationstyp 3:** Die menschliche Organisation
- **Organisationstyp 4:** Die ganzheitlich Organisation

Die Vorstellungen nachhaltiger Organisationsentwicklung sind in den Organisationen unterschiedlich ausgeprägt und setzen jeweils eigene inhaltliche Schwerpunkte. Dabei wird wahrgenommen, dass Nachhaltigkeit unterschiedlich interpretiert wird und sich am häufigsten auf den langfristigen Fortbestand und die Wirtschaftlichkeit einer Organisation bezieht. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit werden dabei in unterschiedlichem Maße berücksichtigt. Aus den Interviews geht hervor, dass die wirtschaftliche Nachhaltigkeit ausschlaggebend für alle weiteren Handlungen ist. Eine Organisation muss demnach finanziell gesund sein, um weitere Maßnahmen in Richtung soziale und ökonomische Nachhaltigkeit setzen zu können.

Der vielfach diskutierte Fachkräftemangel sowie Begriffe wie „flexibles Arbeiten“ und der Wandel der Arbeitswelt wurden von den interviewten Organisationen durchaus thematisiert. Je nach Branche und Unternehmensgröße spielen diese Aspekte eine

unterschiedlich starke Rolle, wurden jedoch von den befragten Personen insgesamt als bewältigbar beschrieben. Weitaus prägender zeigte sich in kleinen und mittleren Unternehmen, wie etwa in INT9 oder INT10 – die hohe operative Belastung einzelner Schlüsselpersonen. Dadurch stehen für strategische Reflexionen, insbesondere im Bereich der Wertearbeit, kaum zeitliche Ressourcen zur Verfügung (vgl. Lerchster & Ukowitz, 2009). Auch in den Interviews INT2 und INT7 wurde deutlich, dass Zeit ein knappes Gut ist. Vor diesem Hintergrund wird die Auseinandersetzung mit Werten oftmals nicht als vorrangig oder notwendig eingeschätzt. In den Organisationen des Typs 1 zeigt sich darüber hinaus, dass Wertemanagement nicht als zentrale Managementaufgabe verstanden wird, sondern eher als Thema gilt, das erst in einem fortgeschrittenen Reifegrad der Organisation an Relevanz gewinnt.

Erwähnenswert ist zudem, dass Komplexität nicht ausschließlich negativ bewertet wurde. Im Organisationstyp 1 wurde betont, dass Komplexität dann akzeptiert wird, wenn sie zu einer höheren Transparenz in der gesamten Lieferkette beiträgt. Im Organisationstyp 4 wurde beschrieben, dass Komplexität durch klare Strukturen steuerbar bleibt. Ebenso wurde beobachtet, dass regelmäßige Kommunikation zur Reduktion von Komplexität beiträgt, indem sie ein gemeinsames Verständnis schafft.

Entgegen der in der Literatur häufig vertretenen Annahme, dass kleine und mittlere Unternehmen durch den digitalen Wandel besonders stark unter Druck geraten (Economica Institut für Wirtschaftsforschung, 2023, S. 10), zeichnen die Interviews ein differenzierteres Bild. Zwar ist Digitalisierung in allen Organisationen präsent, sie wird jedoch nicht vorrangig als Belastung erlebt. Insbesondere jüngere Organisationen, die bereits mit einem hohen Digitalisierungsgrad gegründet wurden, setzen technologische Innovationen gezielt zur Effizienz- und Qualitätssteigerung ein. Der durch die COVID-19-Pandemie ausgelöste Digitalisierungsschub wurde dabei mehrfach als Anlass für die Einführung von Remote-Arbeit und Automatisierung genannt. Gleichzeitig zeigt sich, dass der Umgang mit Digitalisierung, Technologie und Automatisierung organisationspezifisch stark variiert. Insbesondere Organisationen des Typs 2, die idealistisch ausgerichtet sind und sich teilweise durch öffentliche Mittel finanzieren, behandeln Digitalisierung eher pragmatisch und teilweise mit begrenztem strategischem Fokus.

Ein zentrales Ergebnis ist, dass Weiterentwicklung und Veränderung dann besonders gut gelingen, wenn Organisationen den Sinn dahinter erkennen. Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene wirkt Sinn als Katalysator für Veränderungsbereitschaft. Wird etwa ein gesetzlicher Rahmen als unlogisch oder aufwändig erlebt, wie in INT10 plakativ beschrieben, stößt der Wandel auf mehr Widerstand, als wenn er von

innen heraus, aus einer wertebasierten Überzeugung erfolgt. Wie Dawson und Andriopoulos (2014, S. 174) betonen, sind insbesondere die Menschen von Veränderungsprozessen betroffen und gleichzeitig entscheidend für deren erfolgreiche Gestaltung. Auch in den Interviews wurde deutlich, dass Veränderung mit Widerstand seitens der Mitarbeiter:innen einhergehen kann. Eine transparente Kommunikation, frühzeitige Einbindung sowie die aktive Unterstützung durch Führungskräfte werden von den Befragten zur Vermeidung von Widerstand angesprochen.

Ein weiteres zentrales Ergebnis betrifft die Bedeutung der Interpretation von Werten. Der gleiche Begriff kann in unterschiedlichen Organisationen völlig unterschiedlich verstanden und gelebt werden: Während in INT1 der Wert „Ressourcenorientierung“ auf persönliche Erfahrungen im Umgang mit Armut zurückgeht, beschreibt INT2 darunter primär eine umweltschonende Produktion. Dies macht deutlich, wie wichtig es ist, Werte klar zu definieren, zu beschreiben und im Dialog mit Mitarbeitenden und Stakeholdern abzugleichen. Nur so können Missverständnisse und Wertekonflikte vermieden werden. Eine erfolgreiche Wertearbeit erfordert daher nicht nur das Formulieren von Begriffen, sondern auch die aktive Auseinandersetzung mit deren Bedeutung, Spürbarkeit und Erlebbarkeit im organisationalen Alltag.

Gerade in Zeiten von Künstlicher Intelligenz und Automatisierung wird deutlich, dass Werte einer Organisation Sinn verleihen. Diese Sinnggebung ist entscheidend, damit Menschen im Unternehmen bleiben, sich langfristig weiterentwickeln und Raum für Innovation und Kreativität entsteht. Wertemanagement vereint zahlreiche Themenfelder und bringt eine gewisse Leichtigkeit in komplexe Fragestellungen. Es zeigt sich, dass Aspekte aus der Problemstellung, wie New-Work, die Neue Normalität, Digitalisierung sowie der Wertewandel, durch ein wirksames Wertemanagement leichter gestaltet und strukturiert angegangen werden können. Anders als Modelle zur Bewältigung der VUCA-Welt, wie jenes von Bennett und Lemoine (2014, S. 3), die auf externe Strategien setzen, kann Wertemanagement die dort beschriebenen vier Schritte ersetzen, indem zentrale Werte, die zur Bewältigung beitragen, grundlegend in der Organisation verankert werden. Anstelle der allgemeinen Forderung nach „Flexibilität und Schaffung von Ressourcen“ kann beispielsweise der Wert „Anpassungsfähigkeit“ definiert werden. Mit einer klaren Definition, welche wie folgt formuliert werden könnte, wird der Wert greifbar: „Anpassungsfähigkeit bedeutet, flexibel auf Veränderungen zu reagieren, vorhandene Ressourcen bewusst zu nutzen und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Herausforderungen offen angesprochen und gemeinsam lösungsorientiert gestaltet werden.“. Durch die bewusste Festlegung solcher Werte entsteht ein klarer Rahmen, der definiert, wie gemeinsam gearbeitet wird und welche Themen auf welche Weise priorisiert werden sollen.

Die Vermittlung und Anwendung von Werten fördert dabei nicht nur Transparenz und Partizipation, sondern erhöht auch die Berechenbarkeit von Entscheidungen. Dies schafft Vertrauen – ein zunehmend wichtiger Aspekt in einer Welt, in der Organisationen verstärkt auf individuelle Lösungen setzen müssen. In Zeiten des Wandels bieten Werte einen stabilen Bezugsrahmen. Organisationen des Typs 3 zeigen exemplarisch, wie wertorientierte Führung Innovationsfähigkeit, Mitarbeiter:innenbindung und kreative Lösungsansätze stärkt. Vertrauen bildet hier den Nährboden für selbstbestimmtes Arbeiten, während Werte die Orientierung bieten.

Auffallend ist dabei, dass Wertearbeit selten als strategische Managementaufgabe verankert ist. Nur bei Organisationen des Typs 4 ist der Umgang mit Werten klar auf Managementebene institutionalisiert. Diese Organisationen verdeutlichen, wie Werte als integraler Bestandteil der Unternehmenskultur wirken können, nämlich als strategischer Kompass, als Entscheidungshilfe und als handlungsleitender Rahmen. Die Ergebnisse gehen damit über bestehende Literatur hinaus: Werte erscheinen nicht nur als Teil der Kommunikation und Strategie (Erpenbeck, Sauter & Sauter, 2020, S. 25f.; Wieland, 1999, S. 94), sondern als systemisches Fundament, das Veränderungsprozesse erleichtert, Orientierung bietet, Widerstände reduziert und neues Denken fördert. In den Interviews wurden Werte bildhaft als Charakter der Organisation beschrieben. Ein Begriff, der über die metaphorische Visitenkarte, wie Wieland (Girbig, 2014, S. 2) im Zusammenhang mit dem Werteviereck beschreibt, hinausgeht. Während eine Visitenkarte nur oberflächliche Informationen liefert, vermittelt der Charakter einer Organisation ein spürbares Gefühl dafür, wie diese tickt. Diese emotionale und strukturelle Einbindung von Werten schafft Orientierung und Vertrauen, insbesondere für Mitarbeiter:innen und Stakeholder. Dadurch werden Prozesse und die Kultur replizierbar, zum Beispiel bei der Übernahme von weiteren Standorten, wie im INT5 praxisnah beschrieben wurde. Die übrigen Organisationstypen nutzen Wertemanagement überwiegend intuitiv oder anlassbezogen. Werte wurden häufig einmalig definiert, jedoch nicht systematisch und gemeinschaftlich weiterentwickelt – zumindest nicht in dokumentierter Form. Besonders im Organisationstyp 3 wird deutlich, dass gelebte Werte zur Mitarbeiter:innenbindung, zur Förderung von Wissensaustausch sowie zur Entwicklung individueller Potenziale beitragen. Die Werte werden hier durch Führungskräfte aktiv gelebt, wodurch eine Atmosphäre der Sicherheit und Verlässlichkeit entsteht. Die Umsetzung und das Vorleben der Werte liegen maßgeblich bei den Führungskräften, zugleich werden Mitarbeiter:innen durch Kommunikation und Bewusstseinsbildung befähigt, Werte im Alltag aktiv mitzutragen.

Das Werteviereck nach Wieland (1999, S. 94) betont die gleichwertige Berücksichtigung von vier zentralen Wertekategorien (Leistungswerte, Kommunikationswerte,

Kooperationswerte und moralische Werte) als Voraussetzung für langfristigen Unternehmenserfolg. Diese Kategorien verleihen Organisationen laut Wieland eine strukturelle Orientierung und dienen als organisationale Struktur. Die in dieser Arbeit entwickelten vier Organisationstypen (prozess- und strukturorientiert, menschlich, idealistisch, ganzheitlich) lassen sich im Vergleich dazu als übergeordnete Werterahmen oder Leitmotive verstehen, die jeweils spezifische Ausprägungen und Schwerpunktsetzungen im Umgang mit Werten beschreiben. Während Wielands Modell auf eine ausgewogene Balance abzielt, fokussiert diese Arbeit auf den organisationalen Kontext und untersucht, wie Werte im Alltag konkret gelebt, betont oder teilweise auch vernachlässigt werden und welche Wirkungen dies entfaltet. Der gewählte Zugang erlaubt somit eine „herausgezoomte“ Perspektive: Es wird nicht nur betrachtet, welche Werte vorhanden sind, sondern wie Organisationen mit diesen Werten in ihrer jeweiligen Realität umgehen. Die Ergebnisse zeigen, dass ein einseitiger Schwerpunkt, beispielsweise auf prozessorientierte oder stark menschlich geprägte Werte, nicht zwangsläufig nachteilig ist. Im Gegenteil: Alle befragten Organisationen wurden für ihre Arbeit ausgezeichnet oder sind zertifiziert, was auf ihren jeweiligen Erfolg hinweist. Daraus ergibt sich ein praktischer Mehrwert: Organisationen müssen nicht zwangsläufig alle Werte gleichgewichtet entwickeln, sondern können bewusst Schwerpunkte setzen, die zu ihrem Selbstverständnis, ihrer Kultur und ihren Rahmenbedingungen passen, ohne sich verbiegen zu müssen, um eine künstliche Ausgewogenheit herzustellen.

Obwohl Werte schwer messbar sind, wird dieser Aspekt in der Praxis kaum problematisiert. Organisationen mit starkem Wertesystem berichten von klar erkennbaren Vorteilen: Werte dienen als Kompass für Entscheidungen, prägen das Miteinander und machen sich im Kontakt mit internen wie externen Anspruchsgruppen deutlich bemerkbar.

Die Werte wurden für die Ermittlung der Organisationstypen in prozessorientierte, menschliche und idealistische Kategorien eingeteilt. Trotz der branchenbezogenen Heterogenität der untersuchten Organisationen lassen sich innerhalb der Typen wiederkehrende Muster erkennen. Diese betreffen sowohl die Integration und Nutzung von Werten als auch die Herangehensweise an Werteentwicklung und -reflexion. Aus der Analyse lassen sich spezifische Handlungsmuster ableiten, die Hinweise darauf geben, was in welchem Typ besonders gut funktioniert und welche Empfehlungen sich daraus für vergleichbare Organisationen ableiten lassen.

Organisationstyp 1: Die prozessorientierte Organisation

Typ-1-Organisationen befinden sich häufig in Wachstumsphasen und verfolgen ambitionierte Ziele wie Umsatzsteigerung oder Markteintritt. In diesen Entwicklungsphasen

gewinnen prozessorientierte Werte wie Struktur, Verlässlichkeit und Qualität an Bedeutung. Diese Organisationen profitieren von klaren Abläufen und laufender Prozessoptimierung, wodurch Komplexität reduziert und Effizienz gesteigert wird. Die Organisationen handeln im Sinne eines ökologischen Zwecks nachhaltig, etwa durch ressourcenschonende Prozesse oder langfristige Entscheidungen. Eine strategische Durchdringung ökologischen Handelns außerhalb der Lieferkette findet häufig nicht statt. Auch die soziale Nachhaltigkeit bleibt häufig auf einer oberflächlichen Ebene, etwa mit Blick auf Bezahlung oder faire Arbeitsbedingungen. Aspekte wie Mitgestaltung oder vertiefte Mitarbeiter:innenbindung sind kaum strategisch ausgeprägt. Wertearbeit erfolgt überwiegend implizit und wird vor allem in herausfordernden Situationen aktiviert, etwa bei Regelverstößen, längeren Krankenständen oder strategischen Entscheidungen. Organisationen dieses Typs profitieren davon, Werte gezielt für kritische Situationen zu definieren und als strategisches Instrument zur Steuerung zu nutzen. Externe Moderation kann unterstützen, um diesen Prozess effektiv zu begleiten.

Organisationstyp 2: Die idealistische Organisation

Diese Organisationen verfolgen einen gesellschaftlichen Auftrag und orientieren sich stark an Förderlogiken. Ihre Werte sind idealistisch geprägt und häufig durch die Gründer:innen bestimmt – teils bereits durch Kindheit oder persönliche Erfahrungen beeinflusst. Der Wertekern bleibt stabil, wird jedoch an die jeweilige Community angepasst, ohne ihn grundlegend zu verändern. Eine formale Definition der Werte erscheint oft nicht notwendig, da das gemeinsame Verständnis durch gelebte Praxis entsteht. In einem Beispiel (INT1) wird ein starker Bezug zu den Werten der Europäischen Union deutlich. Besonders hilfreich ist ein starker Außenauftritt – etwa über Social Media, Community-Aufbau und gezielte Zielgruppenansprache. Die Stärken dieses Typs liegen in der langfristigen Weitergabe von Werten, Kultur und Tradition – soziale Nachhaltigkeit wird hier über klassische Arbeitsbedingungen hinaus verstanden. Schwächen bestehen in der fehlenden strategischen Verankerung ökologischer und ökonomischer Aspekte sowie in einer Tendenz zu überhöhtem Idealismus ohne Rücksicht auf die wirtschaftliche Tragfähigkeit. Organisationen dieses Typs profitieren davon, Werte bewusst in Kommunikationsstrategien und Netzwerkarbeit zu integrieren, um Außenwirkung und Anschlussfähigkeit zu sichern.

Organisationstyp 3: Die menschliche Organisation

Trotz struktureller Unterschiede zeigen diese Organisationen eine gemeinsame Ausrichtung auf partizipative Führung, Teamorientierung und Mitarbeiter:innenförderung. Es besteht ein starker Fokus auf soziale Nachhaltigkeit, getragen durch wertschätzende

Führung und psychologische Sicherheit im Team. Gleichzeitig wird wirtschaftliche Stabilität angestrebt – häufig im Spannungsfeld mit externen Anforderungen, etwa durch gesetzliche Regulierungen oder Marktlogiken. Diese Spannungen können in der Praxis zu innerer Reibung und Demotivation führen, wie etwa in INT10 deutlich wurde. Die Werte wurden meist durch externe Begleitung initiiert, werden im Alltag aber weniger formal erinnert, sondern durch das Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitenden geprägt. Die Wertearbeit folgt einem klaren Bottom-up-Prinzip, sichtbar etwa in Teambesprechungen, Klausuren oder öffentlichen Formaten. Organisationen dieses Typs profitieren davon, Führungskräfte trainings und kollektive Werteprozesse gezielt auszubauen, um das bestehende Potenzial nachhaltig zu sichern.

Organisationstyp 4: Die ganzheitlich Organisation

Diese Organisationen zeichnen sich durch langjähriges Bestehen, mehrere Standorte und einen hohen organisatorischen Reifegrad aus. Werte sind explizit definiert, in Strategie und Alltag fest verankert und werden regelmäßig überprüft und weiterentwickelt. Die strategische Bedeutung der Außenwirkung ist hoch: Zielgruppen sind häufig kleinere Unternehmen oder Privatkund:innen – eine konsistente, glaubwürdige Wertekommunikation ist hier essenziell. Besonders hervorzuheben ist der institutionalisierte Werteabgleich – etwa in Mitarbeiter:innengesprächen, KVP-Prozessen oder strategischen Entwicklungsteams. Organisationen dieses Typs integrieren alle drei Nachhaltigkeitssäulen – sozial, ökologisch und ökonomisch – systematisch in Prozesse, Strukturen und Führungsansätze. Organisationen des Typs 4 profitieren davon, die Wertearbeit flexibel und anpassungsfähig zu gestalten, um strategische Trägheit zu vermeiden und Authentizität zu sichern.

Trotz struktureller und inhaltlicher Unterschiede zeigen sich innerhalb der vier Organisationstypen konsistente Muster im Umgang mit Werten. Die Kombination aus Typenbeschreibung, Wertekategorien und Praxisbeispielen liefert eine fundierte Grundlage für strategische Werteentwicklung. Daraus können passgenaue Unterstützungsangebote und Orientierungshilfen für Organisationen mit vergleichbaren Rahmenbedingungen abgeleitet werden. Aus den vorliegenden Ergebnissen lässt sich folgende Antwort auf die Forschungsfrage ableiten.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen ein breites Spektrum an gelebten Werten in den Organisationen. Kaum ein Wert wurde mehrfach genannt. Die Vielfalt reicht von Innovation, Leistung und Mut bis hin zu Menschlichkeit, Nachhaltigkeit und Weiterentwicklung. Um zu beantworten, welche zentralen Werte durch die Managementebene niederösterreichischer Organisationen als ausschlaggebend erachtet werden, lassen sich aus der

Rekonstruktion der Interviews vier übergeordnete Wertekategorien ableiten, welche zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen: prozess- und strukturorientierte Werte (Typ 1), idealistische Werte (Typ 2), menschliche Werte und Wertschätzung (Typ 3) sowie ganzheitliche Werte im Zusammenhang mit Markenaufbau (Typ 4).

Durch die Ergebnisse wird deutlich, dass nicht allein die Wahl bestimmter Werte entscheidend für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Organisation ist. Ausschlaggebend ist vielmehr, wie diese Werte im organisationalen Alltag verankert, vorgelebt, spürbar und erlebbar gemacht werden und in welchem Maß sie mit den übergeordneten Zielen, der strategischen Ausrichtung und dem Organisationszweck in Verbindung stehen.

Die unterschiedlichen Werte werden in den Organisationen auf vielfältige Weise intern spürbar und extern erlebbar. Organisationen mit stark prozess- und strukturorientierten Werten (Typ 1) erleben intern klare Abläufe, definierte Standards und unterstützende Führung. Führungskräfte begleiten aktiv Veränderungsprozesse und fördern die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden. Nach außen werden diese Werte durch hohe Qualität, Verlässlichkeit und konsequente Umsetzung kommuniziert und erlebbar. In idealistisch geprägten Organisationen (Typ 2) entstehen Wertebindung und Identifikation durch eine gemeinsame Mission und geteilte Überzeugungen. Diese sind intern in einer starken Community spürbar und werden extern etwa durch Vorträge, engagiertes Handeln und ein wertebasiertes Miteinander sichtbar. Organisationen des Typs 3 sind durch menschliche Werte und ein hohes Maß an Wertschätzung geprägt. Intern äußert sich dies in Zusammenarbeit auf Augenhöhe, Gemeinschaftsgefühl und Entwicklungsmöglichkeiten. Extern sind die Werte unter anderem durch Gastfreundschaft, Offenheit und respektvollen Umgang erlebbar. Organisationen des Typs 4 integrieren Werte ganzheitlich in ihre Strategie und nutzen sie gezielt für den Markenaufbau. Sie sind intern spürbar durch transparente Kommunikation, partizipative Formate, Employer Branding und Zusatzangebote wie betriebseigene Kinderbetreuung. Mitarbeitende fungieren als Markenbotschafter:innen. Nach außen werden die Werte über eine gezielte Customer Journey und professionelles Key Account Management vermittelt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zahlen auf die Ziele der Wirtschafts- und Digitalisierungsstrategien für Niederösterreich ein. Ziel dieser Strategien ist es, durch „neues Denken“ Innovationen voranzutreiben. Wertemanagement ist zwar nicht neu, wird jedoch, wie anhand der vier Organisationstypen gezeigt, anders gedacht. Die Ergebnisse können somit zur Zielerreichung beitragen, den Wirtschaftsstandort stärken und Innovation sowie Digitalisierung fördern.

Die Interviews machen deutlich, dass es nicht allein auf die Größe einer Organisation ankommt, sondern vielmehr auf die Werte, Strukturen und Strategien, die das Handeln prägen. Organisationen, die Werte als kontinuierliche Managementaufgabe verstehen und klare Strukturen definieren, können komplexe Anforderungen besser bewältigen. Die Ergebnisse und der Erfolg der befragten Organisationen zeigen, dass werteorientiertes Handeln eine nachhaltige Organisationsentwicklung wirksam unterstützen kann. Ein Vorteil für den Wirtschaftsstandort liegt in der leichteren Verständlichkeit und Umsetzbarkeit von Wertemanagement im Vergleich zu starren Strategien, die in kleinen und mittleren Unternehmen häufig nicht implementiert werden oder aufgrund ihrer Komplexität nicht von allen Stakeholdern nachvollzogen werden können. Ein klar definierter Wertekern hingegen kann sowohl intern als auch extern Orientierung bieten und zu konsistenten sowie stimmigen Entscheidungen beitragen.

Damit steht werteorientiertes Handeln in engem Zusammenhang mit den strategischen Zielsetzungen des Landes Niederösterreich, das laufende Veränderung, Digitalisierung und nachhaltige Entwicklung aktiv fördert. Ergänzend zu bestehenden Leitfäden und Workshops zur Digitalisierung und zur Stärkung des Wirtschaftsstandorts wäre es sinnvoll, künftig auch Wertemanagement bereits in der Gründungsphase stärker zu verankern und dieses eng mit Nachhaltigkeitsthemen zu verbinden. Denn nachhaltige Organisationsentwicklung ist ein wesentlicher Baustein für die langfristige Sicherung des Wohlstands und der Wettbewerbsfähigkeit des Landes.

Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass Werte nicht nur Orientierung bieten, sondern, je nach Organisationstyp, gezielt zur strategischen, sozialen und nachhaltigen Weiterentwicklung von Organisationen beitragen können. Die entwickelte Typologie unterstützt Organisationen dabei, ihren Umgang mit Werten zu reflektieren und gezielt weiterzuentwickeln, im Sinne einer klaren Ausrichtung und eines nachhaltigen Beitrags zum Unternehmenserfolg.

5.2 Implikationen für die Praxis und Herausforderungen bei der Umsetzung

Für eine nachhaltige Weiterentwicklung und die Implementierung eines wertebasierten Systems ist es entscheidend, dass Organisationen sich selbst sowie ihr Umfeld kontinuierlich beobachten und hinterfragen. Nur so können neue Trends, externe Entwicklungen oder interne Treiber frühzeitig erkannt und für die Weiterentwicklung genutzt werden.

Die Organisationen befinden sich in einer Zeit, in der Wandel, Veränderung, steigende Komplexität und zunehmende Arbeitsbelastung kaum aufzuhalten sind. Was

Organisationen jedoch aktiv tun können, ist, der Arbeit durch klar definierte und gelebte Werte Sinn und Orientierung zu verleihen. Die Werte der zehn befragten Organisationen lassen Rückschlüsse auf Ziele und Handlungen zu und sind in den Interviews deutlich erkennbar. Einen Schritt weitergedacht lässt sich vermuten, dass allein anhand der Werte abgeleitet werden kann, ob eine Organisation offen für Wandel und Veränderung ist oder nicht. Dies stellt einen wesentlichen Grund dar, warum es für Organisationen wichtig ist, sowohl die Wirkung ihrer Werte zu kennen als auch zu wissen, welchem der in dieser Arbeit beschriebenen Organisationstypen sie aktuell entsprechen. Die vier Typen können als Grundlage genutzt werden, um den Ist-Stand einer Organisation zu erheben. In einem ersten Schritt können die vorhandenen Werte an die bewusste Ebene geholt werden, um anschließend den passenden Typ zu identifizieren. Auf dieser Basis kann reflektiert werden, welche Ziele verfolgt werden und welche Werte oder Wertebündel, orientiert an den jeweiligen Organisationstypen, zur Zielerreichung beitragen können. Zur Unterstützung dieses Prozesses können gezielte Fragetechniken eingesetzt werden. Einige der interviewten Organisationen nutzen solche Methoden bereits aktiv, um sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Mögliche Leitfragen lauten: Was möchten wir mit unseren Werten erreichen? Wie möchten wir wirken? Was möchten wir spürbar machen? Was möchten wir erlebbar machen? Wen möchten wir erreichen? Stellt eine Organisation beispielsweise fest, dass sie stark in zwischenmenschlichen Werten verankert ist, gleichzeitig jedoch an Effizienz verliert, kann es sinnvoll sein, ergänzend prozessorientierte Werte aus Organisationstyp 1 zu definieren. Diese lassen sich dennoch wertschätzend formulieren, sodass sie zur bestehenden Kultur passen. Zusammenfassend kann das Wissen über den eigenen Organisationstyp dazu beitragen, den strategischen Fokus zu schärfen, die Transparenz gegenüber Mitarbeitenden zu erhöhen (etwa durch die Frage: *Warum legen wir aktuell verstärkt Wert auf Prozessorientierung?*) und Werte gezielt zur Zielerreichung einzusetzen.

Mithilfe gezielter Fragetechniken sowie durch kontinuierliche Veränderungs- und Verbesserungsprozesse bemühen sich die Organisationen, im Einklang mit ihrer Umwelt zu agieren und aktuelle Trends aufzugreifen. Werte und Normen der Gesellschaft finden Eingang in organisationale Strukturen und Prozesse. Sichtbare Reaktionen darauf sind auf Kund:innenseite die Entwicklung nachhaltiger Produkte und auf Mitarbeiter:innenseite eine gesteigerte Flexibilität – etwa in Form von bis zu 150 unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen. Die Interviews zeigen, dass Veränderung zunehmend als Teil des organisationalen Alltags wahrgenommen wird. Während geplante Change-Prozesse meist größere Vorhaben wie Umstrukturierungen oder Übernahmen betreffen, vollziehen sich viele Entwicklungen kontinuierlich und integriert in den laufenden Betrieb. Daraus ergibt

sich die Empfehlung, Veränderung als alltägliche Aufgabe bewusst zu verankern und offen zu kommunizieren.

Um der zunehmenden Komplexität zu begegnen, setzen Organisationen ebenso auf klare Strukturen, ein nachhaltiges Wertesystem sowie die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen. Um mit Unvorhersehbarem und Neuem besser umgehen zu können, werden Gremien und kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP-Teams) eingerichtet, die sich aktiv mit neuen Herausforderungen auseinandersetzen. Werte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie bieten in Krisensituationen – wie etwa während der Corona-Pandemie – Orientierung und Stabilität, sodass nicht erst am Fundament gearbeitet werden muss. Um mit Unvorhersehbarkeiten zukunftsorientiert umgehen zu können, erscheint es zudem wesentlich, sich kontinuierlich mit Umwelt und Umfeld auseinanderzusetzen, etwa durch die Beobachtung von Megatrends und deren Bedeutung für die eigene Organisation – sowie durch gezielte Experimente.

Mehrere befragte Organisationen empfehlen, dabei auf externe Beratung zurückzugreifen – sei es durch punktuelle Audits oder kontinuierliche Begleitung. Der Blick von außen ermöglicht eine unverklärte Analyse der Organisation und kann durch Workshops oder Moderationen gezielt bei der Werteentwicklung unterstützen. Das Land Niederösterreich und die Wirtschaftskammer bieten hierfür gezielte Maßnahme an.

Zentrale Empfehlungen umfassen das schriftliche Festhalten der Werte, ihre klare Definition sowie eine regelmäßige Überprüfung hinsichtlich ihrer Aktualität und gelebten Praxis. Eine präzise Beschreibung der Werte ist wichtig, damit sie von allen Beteiligten einheitlich verstanden und in das tägliche Handeln integriert werden können.

Dazu ist es wesentlich, sich über den eigenen Organisationszweck im Klaren zu sein: Wofür steht die Organisation – und für wen tut sie es? Das Bewusstsein über dieses „Wozu“ und „Für wen“ bildet die Grundlage für authentisches und nachhaltiges Handeln. Organisationen sollten sich dabei nicht verstellen, sondern Ziele und Maßnahmen wählen, die ihrem Selbstverständnis entsprechen. Gerade in nachhaltigkeitsorientierten Organisationen ist es zentral, den vielfältigen Anforderungen unterschiedlicher Anspruchsgruppen gerecht zu werden – von Kund:innen und Lieferant:innen über Geschäftspartner:innen und Mitarbeitende bis hin zu gesetzlichen Vorgaben. Der Kund:innennutzen sowie die Bedürfnisse der Stakeholder sollten daher stets berücksichtigt und mit dem Organisationszweck in Einklang gebracht werden.

Zur laufenden Reflexion und Weiterentwicklung eignen sich Mitarbeiter:innengespräche. Diese können genutzt werden, um Werte wieder ins Bewusstsein zu rufen und zu prüfen, wie stark sie im Alltag tatsächlich gelebt werden. Werden Diskrepanzen oder

Wertekonflikte sichtbar, ist es wichtig, intern nach Ursachen zu suchen und gegebenenfalls Anpassungen vorzunehmen. So wurden etwa in der Organisation INT8 verschiedene Arbeitszeitmodelle eingeführt, um dem Wert der Sinnstiftung besser gerecht zu werden. Es gilt, sicherzustellen, dass niedergeschriebene Werte nicht nur formale Orientierung bieten, sondern im Alltag tatsächlich spürbar sind.

Um ein gemeinsames Werteverständnis zu fördern, können Maßnahmen wie Umfragen, Strategietage, Klausuren, Mitarbeit:innenerversammlungen, Intranetbeiträge, Employer Branding oder regelmäßige Newsletter eingesetzt werden. Entscheidend ist, die Mitarbeitenden aktiv einzubinden, transparent zu kommunizieren und durch Führung auf Augenhöhe Vertrauen zu schaffen. Der Führungsstil sollte dabei mit dem Wertesystem in Einklang stehen und Mut zur Veränderung sowie zur Positionierung gegenüber externen Erwartungen – etwa politischen Vorgaben – beinhalten.

Ein häufig genanntes Hindernis sind begrenzte zeitliche Ressourcen. Um Überlastung zu vermeiden, braucht es strukturelle Redundanzen, die verhindern, dass Mitarbeitende bei der ersten Herausforderung ausbrennen. Auch das richtige Maß an Veränderung ist entscheidend: Wandel ist notwendig, sollte jedoch nicht zu radikalen Brüchen führen. Bestehende Strukturen und kulturelle Fundamente gilt es zu bewahren, während tiefgreifende Entwicklungen sorgfältig geplant und schrittweise umgesetzt werden. Statt starrer und aufwendiger Strategien kann ein klar definiertes Wertebündel flexibel eingesetzt und vergleichsweise rasch in der Organisation verankert werden.

Daher ist langfristige Planung ebenso erforderlich wie strukturiertes Vorgehen. Neue Ideen sollten regelmäßig eingebracht werden, etwa durch die Einrichtung eines Ideenmanagementsystems, das Mitarbeitende aktiv in Veränderungsprozesse einbindet, oder durch die Installation von Gremien.

Zertifizierungen können bei der nachhaltigen Weiterentwicklung eine hilfreiche Orientierung bieten. Sie liefern strukturierte Kriterienkataloge und Standards, etwa im Rahmen von EMAS, die als Handbuch für nachhaltige Organisationsentwicklung dienen. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass diese nicht als Endpunkt verstanden werden, sondern als Ausgangsbasis für darüber hinausgehende Reflexion und Weiterentwicklung.

Ein letzter zentraler Hinweis aus der Praxis lautet, Dinge zu erforschen, auszuprobieren, offen zu bleiben und sich kritisch zu hinterfragen, auch wenn manches zunächst ungewohnt oder abstrakt erscheint. So kann nachhaltige Weiterentwicklung nicht nur geplant, sondern auch im organisationalen Alltag lebendig gehalten werden.

Auch für Institutionen wie das Land Niederösterreich oder die Wirtschaftskammer bietet die Typologie einen klaren Mehrwert: Sie ermöglicht eine zielgruppenorientierte

Ansprache und kann als Grundlage für strategische Programme oder Workshopformate dienen. Insbesondere Ein-Personen-Unternehmen könnten zeitliche und finanzielle Ressourcen einsparen, wenn sie auf der Basis klar definierter Werte arbeiten, anstatt regelmäßig umfangreiche Strategien zu entwickeln und zu evaluieren.

Wie in der Literatur beschrieben, gelten Strategie und Organisationsentwicklung oft als abstrakte und schwer greifbare Konstrukte (Dünnfründ et al., 2007; Lerchster & Ukowitz, 2009). Werte können an dieser Stelle einen niederschweligen Zugang zu strategischer Arbeit eröffnen. Entscheidend für den Erfolg ist jedoch, dass sämtliche Entscheidungen, Maßnahmen und Kommunikationsprozesse konsequent mit den definierten Werten abgestimmt werden.

Durch die Einordnung in einen der vier Organisationstypen und eine darauf abgestimmte Kommunikation sowie passgenaue Unterstützungsangebote können Organisationen gezielt dort abgeholt werden, wo sie aktuell stehen. So lassen sich beispielsweise folgende Slogans in der Ansprache nutzen:

- **Typ 1:** „Effiziente Abläufe durch Wertemanagement“
- **Typ 2:** „Community-Aufbau durch Wertemanagement“
- **Typ 3:** „Wissenstransfer und Mitarbeiter:innenbindung durch Wertemanagement“
- **Typ 4:** „Nachhaltigkeit und Markenaufbau durch Wertemanagement“

Die Typologie schafft damit nicht nur Orientierung für Organisationen selbst, sondern bietet auch eine praxisnahe Grundlage, um Förderangebote, Entwicklungsformate und wirtschaftspolitische Maßnahmen wirksam, zielgerichtet und wirkungsvoll entlang realer Bedürfnisse zu gestalten. Sie unterstützt Akteur:innen aus Wirtschaft und Politik dabei, wertebasierte Entwicklung nicht abstrakt zu fordern, sondern konkret und differenziert zu fördern.

5.3 Stärken und Limitationen der Arbeit

Diese Arbeit weist sowohl Stärken als auch Limitationen auf, die im Folgenden reflektiert und eingeordnet werden.

Die Interviews wurden mit zehn Organisationen durchgeführt, die sich deutlich in ihrem Organisationszweck, ihrer Mitarbeiter:innenanzahl, ihren Strukturen sowie in ihrer Gründungs- und Entwicklungsgeschichte unterscheiden. Für die Typenbildung standen somit zehn sehr unterschiedliche Organisationen zur Verfügung. Die daraus abgeleiteten Typen basieren auf einer begrenzten empirischen Basis und könnten durch einen systematischen Vergleich oder eine breitere Fallauswahl weiter überprüft und geschärft werden.

Zudem sind sowohl Werte als auch Organisationen dynamische, sich wandelnde Systeme. Besonders bei jüngeren Organisationen – wie etwa INT1, INT2 und INT6 – befinden sich Wertehaltungen und Strukturen noch in der Entwicklung, was eine eindeutige Interpretation erschwert.

Die gewählte Forschungsmethode, ein qualitativ-rekonstruktiver Zugang, lebt grundsätzlich vom Vergleich mehrerer Transkripte sowie von kollektiven Interpretationsprozessen in der Forschungsgruppe. In dieser Arbeit konnte lediglich eine gemeinsame Austauschrunde stattfinden, in der bereits die verdichteten Typen präsentiert wurden. Eine tiefergehende gemeinsame Interpretation der vollständigen Transkripte fand nicht statt, was die methodische Tiefe einschränkt.

Der niederösterreichische Kontext wurde durch die Auswahl der Organisationen mitgedacht, ohne dass im Leitfaden explizit Fragen zu landesspezifischen Themen gestellt wurden. Dennoch trägt der regionale Fokus zur Kontextualisierung der Ergebnisse bei.

Als besondere Stärke der Arbeit sind die aussagekräftigen und lebendigen Erzählungen der Befragten hervorzuheben. Die Unterschiedlichkeit der zehn Organisationen spiegelt die Vielfalt der niederösterreichischen Wirtschaftslandschaft wider, die durch eine starke Branchendiversifikation und eine hohe Dichte an kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) gekennzeichnet ist.

5.4 Schlussfolgerung und Ausblick

Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass zentrale Werte wesentlich zur nachhaltigen Entwicklung von Organisationen beitragen. Sie bieten einen Orientierungsrahmen, der hilft, Handlungsentscheidungen zu strukturieren und Herausforderungen zu bewältigen. Werte, die fest in der Organisation verankert sind, stiften Identität, geben Richtung und wirken stabilisierend. Dabei wird nachhaltige Entwicklung sowohl durch interne als auch durch externe Einflussfaktoren angeregt. Das Verständnis davon ist vielfältig, doch grundsätzlich beziehen sich die Organisationen auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit: die ökonomische, die ökologische und die soziale Dimension. Je nach Organisationstyp werden jedoch unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt.

Zentrale Werte werden im Alltag durch authentische Maßnahmen spür- und erlebbar gemacht und fördern wertorientierte, nachhaltige Entscheidungen. Die Motivation zur nachhaltigen Entwicklung ist dabei sowohl intrinsisch als auch extrinsisch geprägt. Wenn der Erhalt des Planeten oder das langfristige Wohl der Gesellschaft im Fokus steht, ist die Motivation intrinsisch. Geht es um das Einhalten gesetzlicher Vorgaben und den

Umgang mit Bürokratie, überwiegt die extrinsische Motivation – auch wenn die Maßnahmen selbst durchaus positiv bewertet werden.

Auffällig ist, dass der Begriff Nachhaltigkeit von den Organisationen zunehmend kritisch betrachtet wird. Er gilt als schwer greifbar und ist nicht mehr ausschließlich positiv besetzt. Initiativen wie die Green Claims Directive werden daher als unterstützend und klärend wahrgenommen.

Eine nachhaltige Weiterentwicklung setzt ökonomische Stabilität voraus. Sie bildet die Grundlage dafür, dass Organisationen in ökologische und soziale Maßnahmen investieren können. Im Zentrum steht dabei der Organisationszweck, die kontinuierliche Verbesserung des Kernprozesses sowie die Bereitschaft zur Innovation und zur Anpassung an externe Veränderungen.

Nachhaltigkeit wird von jeder Organisation unterschiedlich interpretiert. Die Bilder nachhaltiger Entwicklung sind individuell geprägt und damit auch die Werte, auf denen sie beruhen. Die Ergebnisse dieser Arbeit zeigen, dass sich zentrale Werte vier übergeordneten Kategorien zuordnen lassen: prozess- und strukturorientierte Werte, idealistische Werte, menschliche Werte und Wertschätzung sowie ein ganzheitliches Wertesystem mit Fokus auf Markenbildung.

Gerade im niederösterreichischen Kontext mit der starken Ausprägung von klein- und mittelständischen Unternehmen sowie den regionalen Digitalisierungs- und Nachhaltigkeitsinitiativen zeigt sich, wie entscheidend ein werteorientierter Zugang für eine zukunftsfähige Organisationsentwicklung sein kann.

Für weiterführende Forschung ergeben sich mehrere Ansatzpunkte. So könnten unbewusste Werte, die implizit wirksam sind, intensiver untersucht werden – etwa hinsichtlich ihrer Wirkung gegenüber explizit kommunizierten Werten. Ebenso wäre ein systematischer Vergleich zwischen Nachhaltigkeitsmanagement und Wertemanagement aufschlussreich, da in der Praxis deutliche Überschneidungen, aber auch Unterschiede in der Ausrichtung und Wirkung erkennbar sind. Aufbauend auf dieser Arbeit könnten die entwickelten Organisationstypen und Muster in einer breiter angelegten qualitativen Studie überprüft und weiter ausdifferenziert werden. Dabei wäre es denkbar, unterschiedliche Wertekategorien gezielt zu erheben und auf ihre Übereinstimmung mit den identifizierten Typen hin zu analysieren. Für ein tieferes Verständnis der internen Spürbarkeit sowie der externen Erlebbarkeit von Werten wären ergänzende Methoden, etwa teilnehmende Beobachtungen im organisationalen Alltag, besonders erkenntnisreich. Im Kontext des Wirtschaftsstandorts Niederösterreich wäre zudem von Interesse, ob sich wer-tebezogene Orientierungen im Vergleich zu anderen Regionen unterscheiden und

inwiefern diese Unterschiede konkrete Auswirkungen auf das Handeln von Mitarbeitenden und Führungskräften haben.

Erklärung über den Einsatz generativer KI und KI-gestützter Technologien in der Masterarbeit

Im Verlauf der Erstellung dieser Masterarbeit wurde die KI-Anwendung ChatGPT (basierend auf GPT-4-Turbo, Stand Juni 2024) unterstützend eingesetzt. Der Einsatz erfolgte reflektiert, zielgerichtet und in Eigenverantwortung, mit dem Ziel, sprachliche Präzision zu fördern, Denkprozesse zu strukturieren und methodische Entscheidungen abzusichern.

Die KI wurde insbesondere in folgenden Bereichen genutzt:

- Formulierung und Schärfung der Forschungsfrage
- Kürzung und Übersetzung des Abstracts
- Übersetzung englischer Literatur
- Formulierungshilfe und sprachliche Überarbeitung (z. B. Kapitelbeschreibungen, Methodenkapitel, Übergänge, Analyseschritte, Sampling,...)

Die finale Auswahl, Gewichtung und inhaltliche Gestaltung sämtlicher Inhalte lagen vollständig bei mir. Die KI wurde als unterstützendes Werkzeug eingesetzt – vergleichbar mit einem digitalen Schreib- und Reflexionspartner, nicht als Ersatz für wissenschaftliche Eigenleistung.

Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt.

Literaturverzeichnis

- accent Inkubator GmbH. (2025). *ESG im Fokus*. Verfügbar unter: <https://accent.at/es-gimfokus>
- Ahrens, Jörn. (2022). *Neue Normalität: über eine Leitkategorie in Zeiten der Pandemie* (1. Auflage.). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft. <https://doi.org/10.5771/9783748932659>
- Aigner, Ernest, Christoph Görg, Verena, Madner, Andreas, Muhar, Andreas, Novy, Alfred, Posch, Karl, W. Steininger, Lisa, Bohunovsky, Jürgen, Essletzbichler, Karin, Fischer, Harald, Frey, Willi, Haas, Margaret, Haderer, Johanna, Hofbauer, Birgit, Hollaus, Andrea, Jany, Lars, Keller, Astrid, Krisch, Klaus, Kubeczko, Michael, Miess, Michael, Ornetzeder, Marianne, Penker, Melanie, Pichler, Ulrike, Schneider, Barbara, Smetschka, Reinhard, Steurer, Nina, Svanda, Hendrik, Theine, Matthias, Weber & Harald, Wieser. (2023). Zusammenfassung für Entscheidungstragende. In Christoph Görg, Verena Mader, Andreas Muhar, Andreas Novy, Alfred Posch, Karl W. Steininger & Ernest Aigner (Hrsg.), *APCC Special Report: Strukturen für ein klimafreundliches Leben (APCC SR Klimafreundliches Leben)* (S. 1-17). Berlin/Heidelberg: Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-662-66497-1_1
- Allvin, Michael. (2013). The Diffusion of Flexibility: Estimating the Incidence of Low-Regulated Working Conditions. *Nordic journal of working life studies*, 3(3), 99–116. <https://doi.org/10.19154/njwls.v3i3.3013>
- Althausser, Ulrich. (2006). Organisationsentwicklung international. Themen, Trends und Perspektiven. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 37(1), 117–126. <https://doi.org/10.1007/s11612-006-0014-z>
- von Ameln, Falko & Wimmer, Rudolf. (2016). Neue Arbeitswelt, Führung und organisationaler Wandel. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 47(1), 11–21. <https://doi.org/10.1007/s11612-016-0303-0>
- Amt der NÖ Landesregierung. (2018). *Digitalisierungsstrategie NÖ*. Verfügbar unter: <https://www.noe-digital.at/noe/index.html>
- Amt der NÖ Landesregierung. (2020a). *Wirtschaftsstrategie 2025*. Verfügbar unter: <https://land-noe.at/noe/wirtschaft2025.html>

- Amt der NÖ Landesregierung. (2020b). *ExpertInnenstudie und Unternehmensbefragung 2020 - HOMEOFFICE & VIDEOKONFERENZEN - Was bleibt nach der Krise und wie?*. Verfügbar unter: https://www.noe.gv.at/noe/Arbeitsmarkt/Homeoffice___Video-konferenzen_ExpertInnenstudie_und_Unterneh.pdf
- Amt der NÖ Landesregierung. (2025). *Nachhaltige Wirtschaft, Umwelttechnologie und Infrastruktur*. Verfügbar unter: <https://www.umweltbericht.at/nachhaltige-wirtschaft-umwelttechnologie-und-infrastruktur-2024/>
- Amt der NÖ Landesregierung Abteilung Raumordnung und Gesamtverkehrsangelegenheiten. (2024). *Wohnbevölkerung 2025-2040 nach Verwaltungsbezirken in NÖ*. Verfügbar unter: <https://www.noe.gv.at/noe/Zahlen-Fakten/Bevoelkerungsstruktur.html>
- Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie. (2023a). *Digitalisierungsstrategie Niederösterreich*. Verfügbar unter: https://www.noe.gv.at/noe/Digitalisierung/Digitalisierungsstrategie_DE.pdf
- Amt der NÖ Landesregierung, Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie. (2023b). *Wirtschaftsstrategie Niederösterreich 2025*. Verfügbar unter: https://www.noe.gv.at/noe/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/23_WST3_Wirtschaftsstrategie_2025_DE.pdf
- Baier, Wilhelm & Gruber, Brigitta. (2021). *Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement* (1. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Bausch, Thomas, Kleinfeld, Annette & Steinmann, Horst. (2000). *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis* (DNWE-Schriftenreihe). München: Hampp.
- Becker, Egon & Jahn, Thomas. (2000). Sozial-ökologische Transformationen. Theoretische und methodische Probleme transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung.
- Beisheim, Marianne. (2015). Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. *Zeitschrift Vereinte Nationen*, (6/2015), 255-260.
- Bennett, Nathan & Lemoine, James. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, (BUSHOR-1126), 1–7. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Berg, Ann-Kathleen, Schulte, Eva-Maria, Schultz, Antonia & Kauffeld, Simone. (2023). Transformationsprozesse gestalten und evaluieren: Wirkmodelle als Ansatz um strategische Personalentwicklung mit Organisationsentwicklung zu verbinden. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(3), 371–389. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00695-4>

- Bergmann, Frithjof. (1997). Die neue Arbeit: Skizze mit Vorschlag. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 48(9/10), 524–534.
- Bergmann, Frithjof. (2023). *Neue Arbeit, neue Kultur*. (8. Auflage). Freiburg im Breisgau: Arbor Verlag.
- Bierhoff, Hans-Werner & Frey, Dieter. (2016). *Soziale Motive und soziale Einstellungen*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Company KG.
- Buckmann, Jörg. (2013). *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*. Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03700-0_7
- Bundeskanzleramt Österreich. (2017). *Beiträge der Bundesministerien zur Umsetzung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung durch Österreich*. Verfügbar unter: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulgovernance/Leitthemen/Nachhaltigkeit.html>). Wien.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2015). *Grünbuch Arbeiten 4.0*. Verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2016). *Wertewelten Arbeiten 4.0*. Verfügbar unter: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/Forschungsberichte/wertewelten-arbeiten-vier-null.pdf?__blob=publicationFile&v=3
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2018). *Monitoring-Report Wirtschaft DIGITAL 2018 Kurzfassung*. Verfügbar unter: https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Publikationen/Digitale-Welt/monitoring-report-wirtschaft-digital-2018-kurzfassung.pdf?__blob=publicationFile&v=1
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2025a). *UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung (Rio-Konferenz 1992)*. Verfügbar unter: <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/un-konferenz-fuer-umwelt-und-entwicklung-rio-konferenz-1992-22238>
- Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung. (2025b). *Millenniumsentwicklungsziele (MDGs)*. Verfügbar unter: <https://www.bmz.de/de/service/lexikon/mdg-millenniumsentwicklungsziele-mdgs-14674>
- Bundesministerium Klimaschutz, Umwelt, Energie, Mobilität, Innovation und Technologie. (2025). *ISO 26000 – Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*. Verfügbar unter: https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/nachhaltigkeit/unternehmen/standards/iso26000.html

- Bundesumweltministerium Umweltbundesamt. (1997). *Leitfaden Betriebliche Umweltkennzahlen*. Verfügbar unter: https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/419/publikationen/leitfaden_betriebliche_umweltkennzahlen.pdf
- Brand, Ulrich & Görg, Christoph. (2022). Gesellschaftliche Naturverhältnisse. In Daniela Gottschlich, Sarah Hackfort, Tobias Schmitt & Uta Von Winterfeld (Hrsg.), *Edition Politik* (1. Auflage, Band 110, S. 37–50). Bielefeld: transcript Verlag. <https://doi.org/10.14361/9783839456279-003>
- Clauß, Elisa & Verworn, Birgit. (2019). Möglichkeiten 4.0: Chancen der Digitalisierung für Beschäftigte und Unternehmen. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 51–61). Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_5
- Deutscher Bundestag. (1998). *Abschlussbericht der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“*. Abschlussbericht Nr. 13/11200. Verfügbar unter: <https://dserver.bundestag.de/btd/13/112/1311200.pdf>
- Dawson, Patrick & Andiopoulos, Constantine. (2014). *Managing Change, Creativity & Innovation* (2. Auflage). Los Angeles: Sage.
- Department of Command, Leadership and Management, U.S. Army War College. (1998). *Strategic Leadership Primer*. Verfügbar unter: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA430467.pdf>
- Dierkes, Meinolf. (1990). Veränderung von Unternehmenskultur durch Organisationsentwicklung: konzeptionelle Grundlagen und praktische Erfahrungen. In Hans Merkens, Folker Schmidt & Walter Dürr (Hrsg.), *Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung: im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis* (Band 20, S. 13–45). Baltmannsweiler: Pädagogischer Verlag Burgbücherei Schneider.
- Döring, Nicola & Bortz, Jürgen. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. Verfügbar unter: <https://www.springerprofessional.de/forschungsmethoden-und-evaluation-in-den-sozial-und-humanwissens/6657910>
- Dünfründ, Tanja, Gasch, Bernd, Greif, Siegfried, Schneider, Martin, von Ameln, Falko & Kramer, Josef. (2007). Was leistet Organisationsentwicklung? Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 38(4), 407–422. <https://doi.org/10.1007/s11612-007-0034-3>

- Eberhardt, Daniela. (2021). *Generationen zusammen führen: Mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten* (3. Auflage). Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Economica Institut für Wirtschaftsforschung. (2023). *Zukunft.Wirtschaft.Niederösterreich*. Verfügbar unter: https://www.noef.gv.at/noef/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/231002_MASTER_Ergebnisbericht_ZukunftWirtschaftNiederosterr.pdf
- Einramhof-Florian, Helene. (2017). *Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15158-4>
- EMAS. (2025). *Was ist EMAS: Umweltmanagementsystem EMAS*. Verfügbar unter: <https://www.emas.de/was-ist-emas>
- Embrace Medienfabrik, Hesse, Gero & Beck, Christoph. (2014). *Karriere trifft Sinn*. Gütersloh. Verfügbar unter: <http://embrace.medienfabrik.de/karriere-trifft-sinn>
- Erlach, Christine & Müller, Michael. (2022). Was zählt, steckt in den Geschichten. Storylistening-Methoden in der narrativen Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 29(2), 163–178. <https://doi.org/10.1007/s11613-022-00760-9>
- Erpenbeck, John. (2020). *Die Wertegesellschaft: Formen - Folgerungen - Fragen*. Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Erpenbeck, John, Sauter, Werner & Sauter, Roman. (2020). *Werteerfassung und Wertemanagement: Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen* (essentials). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Flesch, Christian. (2023). *Zukunftsorientierte Personalentwicklung: eine werteorientierte Lernkultur in Unternehmen etablieren* (1. Auflage). Freiburg: Haufe Group.
- Flick, Uwe. (2011). Das Episodische Interview. In Gertrud Oelerich & Otto (Hrsg.), *Empirische Forschung und Soziale Arbeit* (S. 273–280). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92708-4_17
- Galpin, Timothy, Whittington, J. Lee & Bell, Greg. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004>
- Gergs, Hans-Joachim. (2019). Agilität und Organisationsentwicklung – Ziemlich beste Freunde? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO), 50(2), 101–110. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00463-3>

- Geuenich, Bettina. (2024). Interview mit Lisa Lichtenegger - Kulturwandel Julius Meinl startet Transformationsprozess. *Personalmanager Fachzeitschrift für Human Resources*, (1/2024), 23–25.
- Girbig, Katja. (2014). *Wertemanagement: Unternehmenssteuerer und ihre Anker*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glanze, Eva, Nüttgens, Markus & Ritzrau, Will. (2021). Unternehmenserfolg durch Nachhaltigkeit – Reifegrad- und Vorgehensmodell zum Aufbau eines datenbasierten Nachhaltigkeitsmanagements. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 58(1), 155–166. <https://doi.org/10.1365/s40702-020-00694-9>
- GoClimate. (2022). *Die Drei Säulen der Nachhaltigkeit*. Verfügbar unter: <https://www.go-climate.de/glossar/drei-saeulen-der-nachhaltigkeit/>
- Green Tech Valley Cluster GmbH. (2024). *Green Transformations Map 2024*. Verfügbar unter: <https://www.greentech.at/wp-content/uploads/2024/09/GreenTransformation-Map.pdf>
- Grundmann, Melina & Thör, Jacqueline. (2022). Macht Globalisierung krank?: Isolation und Depression in Terézia Moras Romanen. Der einzige Mann auf dem Kontinent und das Ungeheuer. *Narrative der Entgrenzung und Angst: Das globalisierte Subjekt im Spiegel der Medien*, 97–109. <https://doi.org/10.17185/dupublico/76588>
- Hackl, Benedikt, Wagner, Marc, Attmer, Lars & Baumann, Dominik. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-16266-5>
- Hamberger, Joachim. (2013). *Sylvicultura oeconomica: oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht*. Berlin: Oekom Verlag.
- Hamm, Michael. (2020). Auf dem Weg in eine neue Normalität. *Sozialwirtschaft*, 30(6), 7–9. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. <https://doi.org/10.5771/1613-0707-2020-6-7>
- von Hauff, Michael. (2014). *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen und Umsetzung* (2. Auflage). Berlin: Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- von Hauff, Michael & Kleine, Alexandro. (2005). *Methodischer Ansatz zur Systematisierung von Handlungsfeldern und Indikatoren einer Nachhaltigkeitsstrategie - Das Integrierende Nachhaltigkeits-Dreieck*. Verfügbar unter <https://d-nb.info/1026821851/34>

- Helfferrich, Cornelia. (2004). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93445-1>
- Herpertz, Stephan. (2022). Beschleunigung und Entschleunigung, ein vielschichtiges Problem. *Die Psychotherapie*, 67(5), 367–373. <https://doi.org/10.1007/s00278-022-00593-y>
- Herpertz, Stephan. (2025). Selbstverwirklichung und ihr Preis – vom Konflikt zur narzisstischen Krise. *Die Psychotherapie*, 70(1), 8–15. <https://doi.org/10.1007/s00278-024-00742-5>
- Hiatt, Jeff. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Loveland, Colorado: Prosci Research.
- Homann, Karl, Lütge, Christoph, Pies, Ingo & Kummert, Irina. (2018). Ethik in der Wirtschaft: Sollten Unternehmen neben einer ökonomischen auch eine soziale Verantwortung haben?. *ifo Schnelldienst*, 71(24), 3–14. München: ifo Institut – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München.
- Ikrath, Philipp. (2018). Generation Ego. *Pädiatrie & Pädologie*, 53(1), 28–31. <https://doi.org/10.1007/s00608-017-0520-y>
- Industriewissenschaftliches Institut. (2018). *Volkswirtschaftliche Bedeutung der Green Jobs in Niederösterreich*. Verfügbar unter: https://www.noe.gv.at/noe/Umweltschutz/Volkswirtschaftliche_Bedeutung_Green_Jobs_NOe.pdf
- ISO. (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on social responsibility*. Verfügbar unter: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Jankowski, Sophie. (2024a). *Umwelt- und Energiemanagement*. Umweltbundesamt. Verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement>
- Jankowski, Sophie. (2024b). *ISO 14001 - Umweltmanagementsystemnorm*. Umweltbundesamt. Verfügbar unter: <https://www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaft-konsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/iso-14001-umweltmanagementsystemnorm>
- Keller, Katrin, Proft, Ingo, Lorenz, Franz & Müller, Martin. (2019). *Wandel durch Partizipation: Personalentwicklung am Beispiel eines Tutorenprogramms*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-25496-4>

- Keuper, Frank & Neumann, Fritz. (2013). *Sustainability Management: Nachhaltige und Stakeholder-Orientierte Wertsteigerung*. Berlin: Logos Verlag Berlin. Verfügbar unter: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/fernfh/detail.action?docID=5223935>
- Kieser, Alfred & Walgenbach, Peter. (2010). *Organisation* (6. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Kolland, F. & Meyer Schweizer, R. A. (2012). Altern und Wertewandel. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 45(7), 587–592. <https://doi.org/10.1007/s00391-012-0392-5>
- Kotter, John P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*. Verfügbar unter: <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Krejci, Gerhard P. & Vogel, Barbara. (2023). Kontinuierliches Vorgehen bei organisationalen Veränderungen: Fallbeispiel eines alternativen Ansatzes im Change Management. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 54(2), 155–163. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00679-4>
- Land Niederösterreich. (2024). *Wirtschaftsbericht Niederösterreich 2023*. Amt der NÖ Landesregierung Abteilung Wirtschaft, Tourismus und Technologie. Verfügbar unter: https://www.noe.gv.at/noe/Wirtschaft-Tourismus-Technologie/Wirtschaftsbericht_2023_UA.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Lerchster, Ruth Erika & Ukowitz, Martina. (2009). Strategie- und Organisationsentwicklung in KMUs – von der Abstraktion zur Konkretisierung. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 40(1), 69–84. <https://doi.org/10.1007/s11612-009-0050-6>
- Lucius-Hoene, Gabriele & Deppermann, Arnulf. (2002). *Rekonstruktion narrativer Identität*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-11291-4>
- Mangelsdorf, Martina. (2019). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen* (3. Auflage). Offenbach: GABAL.
- Müller-Christ, Georg, Liebscher, Anna Katharina & Hußmann, Gitta. (2015). Nachhaltigkeit lernen durch Systemaufstellungen. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 16(1), 29–51. <https://doi.org/10.5771/1439-880X-2015-1-29>
- OECD. (2000). *Towards Sustainable Development - Indicators to measure progress*. Verfügbar unter: https://www.oecd.org/en/publications/towards-sustainable-development_9789264187641-en.html

- Precht, Richard David. (2022). *Freiheit für alle: Das Ende der Arbeit wie wir sie kannten*. Goldmann Verlag.
- Pufé, Iris. (2012). *Nachhaltigkeitsmanagement*. München: Carl Hanser Verlag München.
- Pufé, Iris. (2014). *Was ist Nachhaltigkeit? Dimensionen und Chancen*. Verfügbar unter: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/188663/was-ist-nachhaltigkeit-dimensionen-und-chancen/>
- Pufé, Iris. (2017). *Nachhaltigkeit* (3. Auflage). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH. <https://doi.org/10.36198/9783838587059>
- Raghavan, Aarthi, Demircioglu, Mehmet Akif & Orazgaliyev, Serik. (2021). COVID-19 and the New Normal of Organizations and Employees: An Overview. *Sustainability*, 13(21), 11942. Basel: Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/su132111942>
- Raiffeisen-Holding Niederösterreich-Wien reg. Gen.m.b.H. (2020). Niederösterreich morgen. Verfügbar unter: https://www.raiffeisen.at/noew/selbstistdieregion/de/Download/_jcr_content/root/responsivegrid/contentcontainer/cta/cta.download.html/-1/Berichtsband_Niederosterreich-Morgen.pdf
- Rump, Jutta. (2021). *Die Neue Normalität in der Arbeitswelt – Die 7 * 3er Regel*. IBE Ludwigshafen. Verfügbar unter: https://www.ibe-ludwigshafen.de/fileadmin/ibe/Dokumente/New-Normal-in-der-Arbeitswelt-7_3er-Regel.pdf
- Rump, Jutta & Eilers, Silke. (2022). Wie wir morgen lernen wollen. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, (4/2022), 13–14.
- Sailer-Wlasits, Paul. (2018). The New Normal: Woran wir uns gewöhnen müssen. *DER STANDARD*. Verfügbar unter: <https://www.derstandard.at/story/2000086911542/the-new-normal-woran-wir-uns-gewoennen-muessen>
- Schein, Edgar H. & von Ameln, Falko. (2019). Relationships as a key to change. Ed Schein on the legacy and future of Change Management. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50(2), 141–144. <https://doi.org/10.1007/s11612-019-00462-4>
- Schein, Edgar H. & Schein, Peter. (2018). *Organisationskultur und Leadership*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH. <https://doi.org/10.15358/9783800656608>
- Schermuly, Carsten C. & Koch, Jan. (2019). New Work und psychische Gesundheit. In Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose & Markus Meyer

- (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019* (S. 127–139). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59044-7_9
- Scheuer, Steffen & Köhler, Matthias. (2017). *Arbeitswelt 4.0*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Schmid, Bernd. (2014). *Systemische Organisationsentwicklung: Change und Organisationskultur gemeinsam gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schumacher, Thomas & Wimmer, Rudolf. (2019). Der Trend zur hierarchiearmen Organisation. Zur Selbstorganisationsdebatte in einem radikal veränderten Umfeld. *OrganisationsEntwicklung - Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, (2), 12–18.
- Siethoff, Paul. (2024). *Ökologie, Ökonomie, Soziales: Was ist das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit?* Verfügbar unter: <https://www.how-green-works.de/einstieg-nachhaltigkeit/news/oekologie-oekonomie-soziales-was-ist-das-drei-saeulen-modell-der-nachhaltigkeit-222>
- Statistik Austria. (2022). *Arbeitgeberunternehmensdemografie*. Verfügbar unter: <https://www.statistik.at/statistiken/industrie-bau-handel-und-dienstleistungen/unternehmensdemografie/arbeitgeberunternehmensdemografie>
- Statistik Austria. (2024a). *Abgestimmte Erwerbsstatistik 2022, Arbeitsstätten*. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/AEST_2022.pdf
- Statistik Austria. (2024b). *Demographisches Jahrbuch 2023*. Verfügbar unter: https://www.statistik.at/fileadmin/user_upload/Demo-JB-2023_Web-barrierefrei.pdf
- Statistik Austria. (2024c). *Bevölkerungsprognosen für Österreich und die Bundesländer*. Verfügbar unter: <https://www.statistik.at/statistiken/bevoelkerung-und-soziales/bevoelkerung/demographische-prognosen/bevoelkerungsprognosen-fuer-oesterreich-und-die-bundeslaender>
- Statistik Austria. (2024d). *Wohnbevölkerung in NÖ: Durchschnittsalter 1982-2024 nach Geschlecht*. Verfügbar unter: https://www.noel.gv.at/noel/Zahlen-Fakten/Bevoelkerung_Durchschnittsalter.pdf
- Thommen, Jean-Paul, Achleitner, Ann-Kristin, Gilbert, Dirk Ulrich, Hachmeister, Dirk, Jarchow, Svenja & Kaiser, Gernot. (2020). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-27246-3>

- Tippe, Andrea. (2008). Stabilisierung als Führungsaufgabe in Organisationsentwicklungsprozessen. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 39(3), 268–291. <https://doi.org/10.1007/s11612-008-0031-1>
- TÜV SÜD. (2025). *ISO 14001 - Zertifizierung für Umweltmanagementsysteme*. Verfügbar unter: <https://www.tuvsud.com/de-at/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/umwelt-und-nachhaltigkeit/iso-14001>
- Ulrich, Hans. (1987). *Unternehmenspolitik* (2. Auflage). Bern/Stuttgart: Haupt Verlag.
- United Nations. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future*. Verfügbar unter: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Vereinte Nationen. (2015). *Transformation unserer Welt: die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Nr. A/RES/70/1. Verfügbar unter: <https://www.un.org/Depts/german/gv-70/band1/ar70001.pdf>
- Vereinte Nationen: Informationsdienst Wien. (2025). *Nachhaltige Entwicklung*. Verfügbar unter: https://unis.unvienna.org/unis/de/topics/sustainable_development_goals.html
- Verkehrs Rundschau. (2025). Speditionsportrait Denkinger - Ausgezeichnet. *Verkehrs Rundschau*, (1–2), 20–23.
- Vogel, Jochen, Kolo, Castulus, Haumer, Florian, Hellriegel, Oliver, Pampel, Jochen, Rafalski, Armin et al. (2024). *ESG-Berichterstattungen in der aktuellen Praxis: Ein Überblick zur aktuellen Umsetzung von ESG-Berichterstattungen (vor der CSRD) in Wirtschaft, Verwaltung und Kirchen in Deutschland*. München: goetzpartners Holding AG. Verfügbar unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-92836-2>
- Walter-Busch, Emil. (2021). *Organisationstheorien von Weber bis Weick*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35125-0>
- Weik, Elke & Lang, Rainhart. (2003). Institutionensoziologische Ansätze. In Elke Weik & Rainhart Lang (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien 2: Strukturorientierte Ansätze* (S. 189–242). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-87011-7_6
- Wetzel, Ralf. (2005). Kognition und Sensemaking. In Elke Weik & Rainhart Lang (Hrsg.), *Moderne Organisationstheorien 1: Handlungsorientierte Ansätze* (S. 157–205). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-90466-9_6
- Wieland, Josef. (1999). *Die Ethik der Governance*. Marburg: Metropolis.

- Wieland, Josef & Fürst, Michael. (2002). *WerteManagement: Der Faktor Moral im Risikomanagement*. Working Paper Nr. 01/2002. KleM Working Paper. Verfügbar unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/98751>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2024). *ESG - Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/ooe/umwelt-energie/nachhaltigkeitsberichte>
- Wirtschaftskammer Niederösterreich. (2025). *Wirtschaftsstandort Niederösterreich*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/noe/statistik/info-ordner-noe.pdf>
- Wirtschaftskammer Österreich. (2023). *Unselbstständig Beschäftigte 2023 nach Bundesländern*. Verfügbar unter: https://www.wko.at/statistik/extranet/BeschStat/gbld.pdf?_gl=1*1r4fnme*_gcl_au*NjQ2NDE3NTAzLjE3Mzg0OTM0MTM.*_ga*OTI4NDczMDg0LjE3Mzg0OTM0MTM.*_ga_TJBEG291F0*MTczODY3NjE3OS4zLjEuMTczODY3ODQ4OS4wLjAuMTQ2Mzg0NDQ2NA..
- Wirtschaftskammer Österreich. (2024). *Statistisches Jahrbuch 2024*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/statistik/jahrbuch/jahrbuch-2024.pdf>
- Wirtschaftskammer Österreich, Abteilung für Wirtschaftspolitik. (2023). *Pensionierungswelle im Anrollen*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/oesterreich/chart-of-the-week-2023-12-01.pdf>
- Wirtschaftskammer Wien, Fachgruppe Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie. (2018). *In fünf Schritten vom Risiko zur Chance - Wie Sie Ihr Unternehmen zukunftstauglich machen*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/csr-5-schritte-zum-erfolg.pdf>
- WKO. (2024a). *Grundlagen für mehr Nachhaltigkeit in Organisationen*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/nachhaltigkeit/grundlagen-nachhaltigkeit-unternehmen>
- WKO. (2024b). *ESG - Nachhaltigkeitsberichterstattung*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/ooe/umwelt-energie/nachhaltigkeitsberichte>
- WKO. (2024c). *Was ist CSR?*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/oe/information-consulting/unternehmensberatung-buchhaltung-informationstechnologie/csr/was-ist-csr->
- WKO. (2025). *Gesetzliche Vorgaben für nachhaltiges Wirtschaften*. Verfügbar unter: <https://www.wko.at/nachhaltigkeit/gesetzliche-vorgaben-nachhaltiges-wirtschaften>
- Zukunftsinstitut GmbH. (2020). *Lebensstile: Kunden verstehen. Märkte erobern! Daten, Typologie, Methode*. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut.

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i> Sieben Trilogien der neuen Normalität.	16
<i>Abbildung 2:</i> Modelle der Nachhaltigkeit.....	34
<i>Abbildung 3:</i> Werteviereck	41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: <i>Beschäftigte nach Bundesland, Beschäftigtengrößengruppe der unselbständig Beschäftigten und Wirtschaftssektor des Unternehmens 2022 – in Absolutzahlen</i>	10
Tabelle 2: <i>Explizite und implizite Werte des Typs 1 – überwiegend prozess- und strukturorientierte Werte</i>	57
Tabelle 3: <i>Explizite und implizite Werte des Typs 2 – überwiegend idealistische Werte</i>	64
Tabelle 4: <i>Explizite und implizite Werte des Typs 3 – überwiegend menschliche Werte</i>	69
Tabelle 5: <i>Explizite und implizite Werte des Typs 4 – ganzheitliche Vereinigung der Wertekategorien und Markenaufbau</i>	77

Anhang

Interviewleitfaden

im Rahmen der Masterarbeit
„Zentrale Werte für eine nachhaltige Organisationsentwicklung“
erstellt von: Katrin Wurth

Begrüßung

Einleitung und Einwilligungserklärung sowie Datenschutz

Interview

Strukturelle Fragen		
Erzählen Sie etwas über Ihr Unternehmen:		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Alle Fragen stellen
<i>Unterschiedliche Methoden in der Kommunikation und bei den Prozessen, bzw. Organisationsformen können auf unterschiedliche Typen hinweisen (bei Auswertung beachten).</i>	Was können Sie mir noch zu Ihrer Organisation sagen? Welche Struktur hat Ihre Organisation?	Wie lange gibt es das Unternehmen schon? Wie lange sind Sie schon dabei? Welche Funktion in der Organisation üben Sie aus? Wie viele Menschen arbeiten in der Organisation? Wie wird bei Ihnen gearbeitet (Methode, Organisationsformen), wie laufen Prozesse und Kommunikation ab?
Leitfrage		
1. Wie würden Sie die aktuelle Situation in Ihrer Organisation beschreiben? Welche Entwicklungen oder Veränderungen nehmen Sie wahr? Was tut sich da so?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Einstieg in das Thema, Herausforderungen erfragen faktisches Erzählen	Und woran denken Sie noch? Wie unterscheidet sich die aktuelle Situation von früher? Was spüren sie da so?	Und welche Rolle spielt da die Gesellschaft? Wie sieht es aus mit Digitalisierung, Alterung der Gesellschaft, steigender Komplexität und Fachkräftemangel?
Leitfrage		
2. Und wenn Sie an eine nachhaltige Organisation denken, welche Bilder gehen Ihnen da durch den Kopf? Welche Ziele hat Nachhaltigkeit für Sie?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Beschreibung von „nachhaltig“ <i>Kategorien Kultur/Struktur/Strategie (bei Auswertung beachten)</i> faktisches Erzählen	Wie würden Sie „nachhaltig“ in Bezug auf eine Organisation noch erklären? Welche Ziele hat Nachhaltigkeit für Sie?	Welche Faktoren und Aspekte spielen da eine Rolle? Was ist dabei wichtig? Welche Rolle spielt der soziale/ökonomische/ökologische Aspekt dabei? Welche Rolle spielt dabei die Nachhaltigkeit und die Erreichung der SDGs und ESGs?

Leitfrage		
3. Und wenn Sie an ihre Organisation denken, was unternimmt Ihre Organisation, um attraktiv für interne und externe Kund:innen zu bleiben und gleichzeitig den Anforderungen der Umwelt gerecht zu werden? Wie äußert sich hier eine nachhaltige Entwicklung?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<p>Wirkungsorientierung</p> <p><i>Jede Org. wird Nachhaltigkeit messbar machen zB. mehr Kund:innen (bei Auswertung beachten)</i></p> <p>episodisches Erzählen</p>	<p>Können Sie das konkretisieren? Anhand welcher Kriterien/Kennzahlen legen Sie das fest? Wie gelingt die Umsetzung?</p>	<p>Welche Wirkungen ergeben sich auf die Mitarbeitenden, auf die Stakeholder, auf die Ziele, auf die Wirtschaftlichkeit? Woran erkennen Sie die Wirkung? Warum ist das wichtig? Welche Erwartungen stehen dabei hinter dem Thema Nachhaltigkeit?</p>
Leitfrage		
4. Wenn Sie Ihre Organisation vor Augen haben, welche zentralen Werte verkörpert Ihre Organisation, wie wurden diese entwickelt, eingeführt und warum gerade diese Werte ausgewählt?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<p>Rolle von Werten</p> <p><i>Anm.: Wenn jemand die Entwicklung nicht weiß, trotzdem in die Tiefe gehen: Welche Werte spüren Sie am meisten? Wenn jemand die Geschichte erzählt, tief nachfragen! Auch ob dazu externe Unterstützung eingeholt wurde (Kammern, Berater:innen).</i></p> <p>faktisches und episodisches Erzählen</p>	<p>Gibt es noch weitere zentrale Werte, die Ihnen einfallen? Und welche noch? Welche Bedeutung haben diese Werte für Sie, wie integrieren Sie diese in den eigenen Führungsalltag, was machen Sie selbst, um diese Werte weiterzuentwickeln oder am Leben zu halten, wie erleben Sie diese im Alltag als MA und FK?</p>	<p>Wie wurden diese Werte kommuniziert? Werden diese Werte vorgelebt? Warum beschäftigt sich Ihre Organisation intensiv mit Werten? Wann beschäftigt sich Ihre Organisation mit Werten, in welchen standardisierten Formen (zB Jourfixe), welche strukturellen Mechanismen gibt es, damit die Werte gelebt werden (so dass es nicht den Mitarbeitern überlassen wird) wann beschäftigt sich die Org. gezielt mit den Werten? Welche Werte spüren Sie am meisten?</p>
Leitfrage		
5. Wenn Sie so eine ganz normale Arbeitswoche Revue passieren lassen, wie spüren Sie diese Werte im internen Alltag?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
<p>Abgrenzung spürbar</p> <p><i>Anm.: Mit stauender Neugierde nachfragen!</i></p> <p>episodisches Erzählen</p>	<p>Fallen Ihnen konkrete Beispiele ein? Gibt es ein konkretes Ereignis, von dem Sie erzählen können?</p>	<p>Wie wirken diese Werte sich auf die Teamarbeit aus? Wann sind diese Werte besonders wichtig? Bei welchen Herausforderungen nutzen Ihnen die Werte? Welchen Unterschied würde man erkennen, wenn die Werte nicht mehr spürbar wären?</p>

Leitfrage		
6. Und wenn Sie an jegliche externen Stakeholder (Kund:innen, Lieferant:innen, Kooperationspartner) denken, wie werden die Werte im Alltag für diese erlebbar?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Abgrenzung erlebbar <i>Wie wichtig sind die Werte der Stakeholder – werden diese vernachlässigt oder ist es wichtig, dass auch diese Nachhaltigkeit leben (bei Auswertung beachten).</i> episodisches Erzählen	Fallen Ihnen konkrete Beispiele ein? Gibt es ein konkretes Ereignis, von dem Sie erzählen können?	Und wenn Sie sich in die Stakeholder hineinversetzen? Woran erkennen diese die zentralen Werte? Welche Rolle spielen die Werte der Stakeholder für die Organisation? Was bedeutet das für die Beziehung und die Zusammenarbeit?
Leitfrage		
7. Welche Rolle spielen die Werte aus Ihrer Sicht bei einer nachhaltigen Weiterentwicklung der Organisation und welchen Rat würden Sie anderen Organisationen geben?		
Inhaltliche Aspekte	Aufrechterhaltungsfragen	Nachfragen
Rolle von Werten faktisches und episodisches Erzählen	Welchen Einfluss können Werte noch auf Menschen/Organisationen haben?	Welche Rolle spielen die Werte zur Steuerung von Personen/Teams und Organisation? Welchen Einfluss haben Werte auf die Betriebskultur? Warum sind Werte dabei wichtig? Welche Unterstützung würden Sie sich wünschen oder welche haben Sie angenommen? Welche Unterstützung gibt es für den Prozess?
Leitfrage		
8. Gibt es noch etwas Wichtiges, das Sie mir sagen möchten?		

Dank und Verabschiedung

Notizen für Besonderheiten, Auffälligkeiten, Störungen während des Interviews

INT	INT1
Beschreibung	Die Organisation entwickelt und vertreibt Kinderbücher, um die Mehrsprachigkeit zu fördern. Die Idee bzw. der Organisationszweck entstand durch die eigene Erfahrung. Die Organisation ist daher sehr idealistisch geprägt. Das Konzept stößt immer wieder an seine Grenzen und wird laufend weiterentwickelt und an Kund:innenbedürfnisse sowie eine effiziente und nachhaltige Produktion angepasst. "Und wir dachten auch mit diesem Format können wir vom Aussterben bedrohte Sprachen sowie Burgenlandkroatisch oder andere Schätze, die wir in Europa haben, einen Platz ermöglichen in den Bücherregalen von Österreich, vor allem. (INT1, Pos. 6)"
Bestehen	2022 13 Jahre
Mitarbeiter:innen	4 Gesellschafter keine Mitarbeitenden
Auszeichnung/Zertifikat	Ethos Award
Organisationsform	Offene Gesellschaft, keine niedergeschriebenen Strukturen - dennoch klare Rollen, Aufgaben sind nach Talenten aufgeteilt, Kommunikation in regelmäßigen Meetings und bei gemeinsamen Kaffee trinken
Motto	Soziale Werte und Engagement sollten mehr Bühnen bekommen.
Kontraste und Gegenüberstellungen	Diversität/Vielfalt/Offenheit stehen im Mittelpunkt vs. Bildung von Kategorien und Abgrenzung "Wir sind vier Gesellschafter:innen. Wir sind drei Mädchen und ein Bub. Und ich sage immer Mädchen sind für das Sprachliche zuständig und der Bub ist der Illustrator." (INT1, Pos. 4) "Du interessierst dich für was ich mache, dann interessiere ich mich auch für was du machst." (INT1, Pos. 66) Idealismus vs. Wirtschaftlichkeit "Ja, also ich glaube, Unterstützung bräuchten wir ganz, ganz dringend von den Personen, die betroffen sind, die uns die Mittel zur Verfügung geben konnten und dass und diese Schätze zu bewahren" (INT1, Pos. 73) Kund:innen vs. Community Um gleichgesinnte zu finden und auf das Thema aufmerksam zu machen, steht die Bildung einer starken Community im Vordergrund. "Und dann natürlich alle verstärken wir uns, weil wir alle denken, dass es wichtig ist. Habe ich ja gleich unser Konzept gezeigt. War auch natürlich begeistert davon,..." (INT1, Pos. 64) "Und deswegen glaube ich, wir haben immer gute Feedback und gut, also sehr viel Interesse, weil es sind Leute, die unsere Werte auch leben und interessieren, weil ich glaube, die Leute, die das nicht interessiert oder das nicht wollen, kommen nicht einmal in solche Events." (INT1, Pos. 62)
Auffälligkeiten	Ablehnung ist immer wieder ein Thema "Aber wie gesagt, wenn da nicht einmal Interesse gibt für Burgenlandkroatisch zum Beispiel, dann für Dialekt haben uns auch alle den Vogel gezeigt." (INT1, Pos. 40) "aber weil wir nicht dazu gehören, können wir den nicht unterstützen oder Förderungen beantragen." (INT1, Pos. 40)
Besonderheiten	Idealistische Mission/Überzeugungen und Werte treiben zum Weitermachen an. Werte spielen für gesellschaftliche Diskurse eine wichtige Rolle. "Wie gesagt, also wir denken noch immer daran, dass diese Werte in Minderheitensprachen vor allem Europaweit sehr wichtig sind." (INT1, Pos. 71)
Einstellung zu Werten	Werte sind bereits aus der Kindheit/dem Vorleben geprägt und treiben die gemeinsame Ideen an. Entwicklung: Werte waren immer schon da bei allen Gesellschafter:innen, die auch Freunde:innen sind und daher das Konzept entstand. Die Grundwerte bleiben aufrecht, Werte entwickeln sich anhand der Kund:innenbedürfnisse weiter. "Und das kommt natürlich aus den eigenen Bedürfnissen, weil ich komme aus [Land] und habe eine mehrsprachige Familie." (INT1, Pos. 50)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit wurde explizit anhand der Erhaltung von Sprachen und der ökologischen Säule angesprochen, wo auch die Ressourcenschonung wesentlich ist. Implizit war die soziale bzw. kulturelle Säule die prägendste. Auch Geld und die Wirtschaftlichkeit wurden immer wieder angesprochen. "Also für uns zum Beispiel ist ganz wichtig die Nachhaltigkeit von den Sprachen, weil immer mehr der Unterricht geht nur Englisch/Deutsch und das ist eben erschreckend" (INT1, Pos. 22)
Treiber für OE	Digitalisierung, ressourcenschonende Produktion und daher Kostensparung, Kund:innenbedürfnisse sind vielfältig, Erwartungen von Außen (nur Englisch), Förderlandschaft bzw. politische Situation, Diversität und Vielfalt
Wichtig für Theorie	Werte werden an Kund:innenbedürfnisse angepasst
offensichtl. Überschneidung	INT 3 , INT6 - Idee und Zweck hat idealistischen Ursprung INT3 - Werte sind sehr vom eigenen Idealismus geprägt INT 3 - starkes Netzwerk ist wichtig INT 10 - Werte werden auch an Kund:innenbedürfnisse angepasst. INT3 - Idee soll von öffentlichen Stellen gefördert werden
offensichtl. Gegensätze	INT2 zwar idealistischer Ansatz dennoch wirtschaftlich sehr zuversichtlich vs. Erfüllung der Mission steht im Vordergrund, Unterstützung durch Fördergelder bzw. öffentliche Hand wäre wünschenswert INT2, INT7 - Werte sind prozessorientiert vs. hier sind die Werte idealistisch geprägt INT4 klare Strukturen und Zertifizierungen um Standards zu entsprechen vs. keine geschriebenen Strukturen und tw. Improvisation
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	europäische Identität Geeint in Vielfalt heißt das Motto, glaube ich, von der EU, also in diese Richtung. (INT1, Pos. 50)
eW2	Ressourcenorientierung "Ja, wir sind sehr ressourcenorientiert. Eben. Wie gesagt, nicht nur auf Kostenfrage, sondern auch aus Überzeugung. Weil ich komme auch aus [Land] und da habe ich auch gesehen, also Leute, die wirklich nichts haben und deswegen. Mir tut persönlich mehr weh, dass die Ressourcen nicht maximal ausgenutzt werden." (INT1, Pos. 24)
eW3	Diversität und Vielfalt "Also unsere Werte sind eben diese Mehrsprachigkeit, Vielfalt, Respekt vor Multikulti..." (INT1, Pos. 50)
eW4	Empathie "...und ein bisschen eine empathischere Gesellschaft und mit mehr Sensibilität, Sensibilität für alle." (INT1, Pos. 50)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Nachhaltigkeit "Also ja, wir versuchen immer nachhaltig zu agieren." (INT1, Pos. 58)
iW2	Halt und Anerkennung "...und dann finden wir doch eine Person, die sagt oh Albanisch mit Deutsch, Wahnsinn und so cool usw und so fort. Und dann denken wir uns ja, für diese Leute machen wir es auch. Und daraus nehm ma dann die Stärke, um weiterzumachen und wenige wirtschaftlichen Sprachen zu vertreiben, weil das ist traurig, aber es ist so!" (INT1, Pos. 64)

INT	INT2
Beschreibung	Die Organisation bezeichnet sich derzeit (noch) als Startup und steht an einem Punkt, wo es weg von starkem Improvisieren hin zu verankerten Strukturen geht. Die Organisation möchte sich nachhaltig am Markt positionieren und hat nicht zum Ziel, das Startup schnell zu verkaufen. Der Organisationszweck entspringt der Wissenschaft und ist an sich nachhaltig. Die Organisation entwickelt biologische Alternativen für die Landwirtschaft. Technologie ist ein wesentlicher Treiber und eine Chance für zukünftigen Erfolg. Die Umstrukturierung und der Einbau von Hierarchien werden notwendig, um sich in einem wachsenden Umfeld effizient und erfolgreich positionieren zu können und damit eine gemeinsame Kommunikationsstrategie nach Außen hin aufgebaut werden kann.
Bestehen	2021 4 Jahre
Mitarbeiter:innen	2 Geschäftsführer:innen 3 Mitarbeiter:innen
Auszeichnung/Zertifikat	Woman in Business Award - Innovatorin des Jahres
Organisationsform	GmbH, 2 Gründer:innen und Geschäftsführer:innen, zu Beginn keine Hierarchien - jede:r war für alles zuständig, derzeit Aufbau von klaren Hierarchien, Strukturen und Werten
Motto	Wissenschaftliches Fundament für Innovation nutzen
Kontraste und Gegenüberstellungen	<p>Teammittelglied vs. Führungskraft "Andererseits erlebe ich es auch im Umgang der Mitarbeiter untereinander oder auch mit uns. Klar, es verändern sich die Tätigkeiten, es wird manches klarer. Ganz am Anfang, in einem Start up, da macht jeder alles. Das ist irgendwie sehr, sehr volatil. Aber jetzt kristallisieren sich doch diese, diese Rollen stärker heraus, weil es auch notwendiger ist." (INT2, Pos. 16)</p> <p>Strukturen und Hierarchien "Ich rede ungern von Hierarchien, aber es werden sich kleinere Teams innerhalb dieses großen Teams bilden. (INT2, Pos. 6)" Expertin vs. Unternehmer:in "Wir sind selber noch super jung und ich bin keine echte gelernte Unternehmerin. Ich bin Wissenschaftlerin." (INT2, Pos. 62)</p> <p>Werte vs. Positionierung "Warum es dann schlagend wurde, war eigentlich, dass wir bemerkt haben, dass es. Also wir haben dann Mitarbeiter:innen, die sich sehr stark im Bereich Business Development, Vertrieb und Marketing beschäftigt. Das ist ihre Hauptaufgabe und die hat sich zunehmend schwieriger getan. Immer. Was verkaufen wir hier wirklich? Wie präsentiere ich das? Und Ihre Geschichte, die sie erzählt hat, war immer ein bisschen anders als die Geschichte, die mein Kollege, also mein Gründerkollege und ich, erzählt haben." (INT2, Pos. 42)</p>
Auffälligkeiten	Gibt zwar an, die Wirkung von Werten unterschätzt zu haben, dennoch habe ein Startup keine Zeit, sich damit im Alltag zu beschäftigen. Es wirkt so, als würde Wertemanagement nicht als ernstgenommene Managementaufgabe angesehen werden. "Dafür haben wir eigentlich nicht die Zeit. Also wo man halt extra Meetings macht wo es nur um die Werte geht." (INT2, Pos. 44) und der Gegensatz dazu "Und da ist es dann, glaube ich, oft wichtig, dass man. Dass man sich dann einmal zwei Schritte zurückzieht und sagt okay, schauen wir noch mal, wer sind wir, was wollen wir wirklich? Ist. Entspricht das noch unseren Zielen und auch unseren Werten und dementsprechend dann handeln." (INT2, Pos. 48)
Besonderheiten	Die Organisation strebt durch ihre Entwicklung an, einen positiven Beitrag für die Erreichung der Klimaziele beizutragen. Der Grundgedanke entspringt der Wissenschaft und ist ein ideologischer. "...der eigentliche Antrieb oder warum diese Technologie entwickelt wurde, war natürlich ein idealistischer Antrieb kommt ja aus der Wissenschaft, da ging es ja darum, wir wollen etwas nachhaltig bewirken, wir wollen unseren Beitrag leisten, zum Beispiel zur Erreichung der Klimaziele..." (INT2, Pos. 18)
Einstellung zu Werten	Werte wurden nicht von Beginn an definiert. Durch Wachstum und den bevorstehenden Markteintritt wurde die Definition notwendig. Ziel dadurch ist unter anderem ein gemeinsames Auftreten nach Außen hin. Die Werte sollen auf der Homepage veröffentlicht werden und in den Büros visualisiert werden, damit diese im Alltag präsent sind. Entwickelt wurden die Werte in einem Workshop mit externer Moderation durch die Managementebene und den Mitarbeiter:innen danach präsentiert. Der erste Versuch, die Werte intern zu erarbeiten, hat nicht gut funktioniert.
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Die Organisation strebt durch eine ökonomische Nachhaltigkeit ein langes Fortbestehen an, durch die ökologische Säule einen Beitrag zur Erreichung der Klimaziele zu leisten und durch die soziale Säule dabei auch das Umfeld einzubinden, zum Beispiel durch Unterstützung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf. "Und wir wollen eine Vision umsetzen. Und die Vision ist tatsächlich, dass wir unseren Beitrag leisten wollen, um die Landwirtschaft nachhaltiger zu machen, energieeffizienter zu machen und ja, einfach durchs 21. Jahrhundert führen." (INT2, Pos. 22)
Treiber für OE	steigende Komplexität erfordert klare Strukturen, Wachstum der Organisation, bevorstehender Markteintritt
Wichtig für Theorie	Wertemanagement als Managementaufgabe
offensichtl. Überschneidung	INT7 - Vision INT4, INT7 - rationale bzw. prozessorientierte Werte INT4 - flache Hierarchien dennoch klare Struktur (hier werden diese Strukturen gerade aufgebaut)
offensichtl. Gegensätze	INT1 - Zweck ist zwar ideologisch, Interesse und Wirtschaftlichkeit wird allerdings nicht in Frage gestellt sondern großes Interesse wird wahrgenommen
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	Innovation "Ja, die zentralen Werte bei uns sind. Also grundsätzlich müsste ich fast nachschauen, wie die. Also wir sind. Ähm, unsere zentralen Werte sind zum einen eben Innovation. Klar, wir sind Start up technologiegetrieben..." (INT2, Pos. 36)
eW2	Verlässlichkeit "...aber wir wollen uns auch positionieren als ein verlässlicher Partner. Verlässlich für unsere Mitarbeiter, aber auch nach außen hin verlässlich." (INT2, Pos. 36)
eW3	wissenschaftliche Expertise "Das heißt es soll auch klar sein, obwohl das sehr neu ist. Das ist nicht nur Schein ist, sondern da gibt es ein Fundament. Und dieses, dieses Fundament wollen wir nutzen, um eben etwas ganz Innovatives, Neues zu machen." (INT2, Pos. 36)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Wertschätzung von Vereinbarkeit Familie und Beruf "...das ist auch etwas, was wir gerne möchten, dass wir auch ein Umfeld schaffen, wo auch das gewertschätzt wird. Weil ich glaube, das, was man als Eltern lernt, das ist auch etwas ganz Wertvolles, was man ins Unternehmen mitbringen kann." (INT2, Pos. 22)

INT	INT3
Beschreibung	Die Organisation agiert als "soziale" Nahversorgung. Im Rahmen des Interviews positionierte sich die Betreiberin als "Insitution". Sie betreibt die Nahversorgung, ist Gemeinderätin und Funktionärin in unterschiedlichen Vereinen. Die allbekannte Nahversorgung an sich ist nicht mehr zukunftsfähig. Die Betreiberin konzentriert sich vielmehr auf idealistische und altruistische Ziele in ihrem Heimatort. Soziale Aufgangssysteme stehen dabei im Vordergrund. Die Rollen und Organisationen überschneiden sich in der Erzählung und lassen sich nicht klar abgrenzen. Die Organisationen bestehen aus freiwilligen Mitarbeiter:innen und hauptamtlichen Mitarbeiter:innen.
Bestehen	2012 13 Jahre Verein; 2010 15 Jahre Gemeinderat; 2005 20 Jahre Nahversorgung; 2000 20 Jahre Hilfsorganisation Leitung
Mitarbeiter:innen	6 unterstützende Mitarbeiter:innen für den Verein, 7 Mitarbeiter:innen in der Nahversorgung
Auszeichnung/Zertifikat	Ethos Award
Organisationsform	Nahversorgung wird als EPU geführt, Verein ist ein kooperatives Projekt mit der Gemeinde. Klare Strukturen und Abgrenzungen sind nicht erkennbar. Hier scheint die Person an sich mit ihrem großen Netzwerk eine Institution zu sein. Je nach Situation kommen unterschiedliche Organisationen zum Einsatz - die Nahversorgung, der soziale Verein, die Funktion als Gemeinderätin
Motto	Hinschauen statt Wegschauen
Kontraste und Gegenüberstellungen	Organisation vs. Person "Ich bin natürlich nicht die beliebteste Person, weil wenn ich auftrete, dann wissen sie, ohje, da happerts wo. Und. Aber ja, es ist. Wir schaffen immer was." (INT3, Pos. 12) Wertschätzung vs. fehlende Anerkennung "Weil alles, was nichts kostet, nichts ist. Das wissen wir. Und auch eine Selbstverständlichkeit wird bei uns in der Gemeinde ist das schon sehr. Des machst eh du. Ich brauche ja keinen anstellen in der Gemeinde. Machst ja eh du. Sag ich, ja, aber wenn ich einmal nicht mehr bin, dann soll es auch wer machen." (INT3, Pos. 60) Politik vs. Unabhängigkeit "Und leider brauche ich doch wieder die hohe Politik. Das ist leider alles politisch hinterlegt. Warum, weiß ich eh nicht immer. Aber da brauchst du ein Netzwerk, da brauchst du wen, der wen kennt, der einen kennt." (INT3, Pos. 14) Menschlichkeit vs. Professionalität "Wir sind jetzt keine ausgebildeten Psychologen und. Aber ich sage mit Hausverstand, das reicht oft eh mehr und es ist natürlich ein Ehrenamt" (INT3, Pos. 6) "Ich muss sagen, hinter jedem Filialleiter, hinter jedem Topmanager ist ja. Sitzt ja auch nur ein Mensch. Und da probiere ich, auf diese Schiene anzukommen." (INT3, Pos. 12)
Auffälligkeiten	Die verschiedenen Funktionen und Organisationen scheinen nicht strategisch geplant, sondern eher aus der Situation heraus gewachsen zu sein. Kontakte und Netzwerke scheinen die formale Struktur zu ersetzen. "Es ist ein kooperatives Projekt. Warum ist es so entstanden? Weil ich da im Büro bin. Bei mir kommen die Leute, die Nachbarn, die was merken. Mein Nachbar braucht Hilfe. Ich habe jemanden psychisch am Sand. Wir brauchen jemanden, der braucht Arbeit. Weiß nicht ein und aus, delugiert worden. Es gibt ja nichts, was es nicht gibt." (INT3, Pos. 6)
Besonderheiten	Der Begriff Wertigkeit wird immer wieder hervorgehoben. Die Interviewte führt immer wieder an, dass Tätigkeiten, Menschen, Funktionen eine Wertigkeit bekommen sollten. "Das muss eine Wertigkeit bekommen. Wir brauchen Menschen, die auf Ämtern sitzen, öffentlich erreichbar sind und wo ich offiziell dort hingehen kann." (INT3, Pos. 18) "Ich stehe ungern auf Bühnen, aber für sowas stelle ich mich dann gerne hin. Dann nehme ich meine ganzen Mitarbeiter mit und die kriegen dann eine Wertigkeit." (INT3, Pos. 34)
Einstellung zu Werten	Werte müssen bereits von Kind an vorgelebt werden, damit diese übernommen werden. Im konkreten Fall geht es allen voran um idealistische Werte zur Förderung von Altruismus und sozialem Engagement. Es wird nicht klar, ob die Werte von der Befragten kommen oder diese definiert und niedergeschrieben wurden. "Man geht zu einem Erwachsenen und sagt das auch zu Frau Lehrer, wenn jemand gemobbt wird. Wir leben das wirklich. Ich mache das in Dilemmageschichten nennt sich das, ich erarbeitete das mit Geschichten mit Ihnen und ich hoffe, dass die das so weiterleben." (INT3, Pos. 26)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit beginnt in der Schule und im Rahmen der Bildung. Die Jugend ist die nächste Generation, welche das Geschick Nachhaltigkeit meistern muss und daher sollte man in den Schulen beginnen. Die soziale Komponenten der Nachhaltigkeit steht im Vordergrund. Der ökonomische Aspekt wird im Rahmen der Nahversorgung kurz angesprochen. Der ökologische Aspekt wird zum Schluss kurz thematisiert, allerdings eher als generelles Thema und nicht als Bestandteil der eigenen Mission.
Treiber für OE	politische Papiere müssen in die Handlung kommen, politische Strukturen aufbrechen, gesellschaftliche Herausforderungen, weniger Breitschaft für freiwilliges Engagement
Wichtig für Theorie	-
offensichtl. Überschneidung	INT1 - Idealistische Werte und soziales Engagement sowie Wichtigkeit von Netzwerken INT2 - Werte wurden eingeführt, weil sie gebraucht wurden INT3 - Idee soll von öffentlichen Stellen gefördert werden
offensichtl. Gegensätze	INT2, INT7 - Werte sind menschlich und ideologisch ausgerichtet und nicht rational und prozessorientiert
Explizite Werte (Abk. eW)	
<i>eW1</i>	Gemeinsam nicht Einsam "Gemeinsam. Nicht einsam." (INT3, Pos. 31)
<i>eW2</i>	Hinschauen statt Wegschauen "Aber meine Mitarbeiter sind genauso wie ich. Sie schauen hin, und um das geht es. Es geht nur ums Hinschauen." (INT3, Pos. 14)
<i>eW3</i>	Mut Und ein bisschen mutig sein. Ich habe immer den Spruch nur daquer bist wer. Du musst immer ein bisschen auffällig sein. (INT3, Pos. 31)
<i>eW4</i>	Handeln - nicht immer nur sprechen "Sie wissen, ja, einfach und handeln nicht immer nur sprechen." (INT3, Pos. 31)
Implizite Werte (Abk. iW)	
<i>iW1</i>	unbürokratische und schnelle Hilfe "Wir arbeiten völlig anonym, unbürokratisch und schnell. Das ist einmal unsere Devise." (INT3, Pos. 4)
<i>iW2</i>	Menschlichkeit "Und es ist so, da kann ich noch so viel Geld haben und gewonnen haben und Manager sein, wenn ich menschlich keine warme Seite habe, bringe ich das nicht hinüber. Und das ist egal, ob ich jetzt Mitarbeiter einstelle, Lehrlinge ausbilde oder Ehrenamt leite. Da brauchst du die herzliche Wärme, die menschliche Wärme. Und das ist sag ich immer, das hebt uns auch von Robotern ab. Wir arbeiten immer noch mit Menschen und das ist."
<i>iW3</i>	Vertrauen "Und das sind alles Vertrauenssachen." (INT3, Pos. 16)
<i>iW4</i>	Wertigkeit "Und die Wertigkeit müssen wir in Schulen weitergeben." (INT3, Pos. 29)

INT	INT4
Beschreibung	Die Erzählerin stellt einen Familienbetrieb vor. Der Kernprozess, nämlich die Herstellung von Textilien, steht klar im Fokus. Für die hohe Qualität der Produkte werden unterschiedliche Zertifizierungen in Anspruch genommen und diese werden im Alltag gelebt - hohe Qualitätsstandards sind in der Struktur und in den Werten verankert und werden dadurch in der täglichen Arbeit gelebt. Die Zertifizierungen geben einen klaren Handlungsrahmen und eine Werteorientierung vor. Es gibt klare Strukturen und Aufgabenteilungen. Es werden flache Hierarchien gelebt und es gibt immer ein offenes Ohr von guten Führungskräften. Prozesse werden sehr strukturiert erklärt und anhand konkreter Zahlen belegt.
Bestehen	1927 98 Jahre; zweiter Standort 2014 11 Jahre
Mitarbeiter:innen	insgesamt 120 Mitarbeiter:innen an beiden Standorten
Auszeichnung/Zertifikat	Staatspreis, EMAS, OEKOTEX, GOTS
Organisationsform	GmbH, Familienunternehmen, zwei Standorte, flache Hierarchien und direkte Kommunikation, regelmäßige Erneuerung der Zertifizierungen und externe Audits, Geschäftsführung, Schlüsselkräfte bzw. Schichtleiter sowie Aufgaben und Rollen sind klar definiert, die Struktur wirkt sehr rational
Motto	Mit Hausverstand und langfristig denken
Kontraste und Gegenüberstellungen	<p>Ehrliche vs. unehrliche Organisationen "Also entweder du bist ehrlich und lebst es, oder du bist auf der anderen Schiene. So wie, ähm. Keine Ahnung. Du kaufst Masken in China, etikettierst das dann auf Made in Austria um und verkaufst das wieder um einen guten Preis (...)." (INT4, Pos. 57)</p> <p>Strategie vs. Hausverstand und Bauchgefühl "Es hat jede Generation immer geschaut, dass den Betrieb die Kinder weiter übergeben kann und hat deswegen einfach mit Hausverstand und langfristig gedacht." (INT4, Pos. 33)</p> <p>Standards und Prozesse vs. Menschlichkeit "Wie ich die spür, also okay. Also zum Beispiel bei der Qualität ist es so, dass sich die Qualität ja nicht großartig verändert. Wir wissen, was unser Qualitätsstandard ist. Und unsere Mitarbeiter, die jetzt die Produktion vorbereiten, wissen auch, was der Qualitätsstandard ist. Da brauche ich nichts extra sagen, das läuft einfach so." (INT4, Pos. 41) Zum Beispiel beim täglichen Rundgang durch die Produktion: "Also ich den Blick dann natürlich auch habe jetzt auf Sicherheitsgeschichten, weil eben durch das EMAS jetzt auch sehr auf (lacht) Sicherheit sozusagen geschult bin und beinahe Unfälle usw. (...)" (INT4, Pos. 39)</p>
Auffälligkeiten	Die Zertifikate implizieren einen starken Handlungsrahmen. Interne Prozesse und Werte basieren auf den Richtlinien der Zertifizierungen. "Das heißt, da wird auch von externer Seite fünf mal im Jahr drauf geschaut, dass das gelebt wird. Also da orientieren wir uns vor allem an den EMAS Kriterien, eben. Und ja, wenn da irgendwo was gesehen wird, wo halt einfach das nicht so gut klappt, dann wird das bei der nächsten Schulung einfach als Schwerpunkt eingebracht. (...)" (INT4, Pos. 37)
Besonderheiten	Der Familienbetrieb zeichnet sich dadurch aus, dass bereits seit 25 Jahren die EMAS-Zertifizierung durchgeführt wird und seither eine nachhaltige Produktion verfolgt wird. Die Anforderungen an die Organisation und die Produktion sind klar und Komplexität grundsätzlich als positiv empfunden, weil sie Transparenz schafft. Die Organisation wirkt anhand der Erzählungen so, als würden laufende Änderungen zwar herausfordernd sein, durch die klaren Strukturen allerdings gut machbar zu sein.
Einstellung zu Werten	Die Werte sind einerseits bereits durch mehrere Generationen und andererseits stark durch Zertifizierungen geprägt. Die Werte schaffen eine Orientierung für Entscheidungen. Im Alltag sind sie stark durch die Qualität und die Standards spürbar. "Und da muss man wissen mache ich da mit oder mache ich nicht mit? Wir haben nie nach Russland verkauft, das war uns immer schon irgendwie zuwider. Ja, und ja. Jetzt wissen wir, dass das ein guter Weg war." (INT4, Pos. 57)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Die Organisation wird auch hier stark von den Zertifizierungen geleitet. Der ökologische Aspekt steht im Vordergrund, auch der ökonomische, wenn es darum geht, den Betrieb an die eigenen Kinder weitergeben zu können. Die soziale Nachhaltigkeit wird im Rahmen der Zertifizierungen eingehalten. "Und für mich ist Nachhaltigkeit Ehrlichkeit. Das heißt nicht irgendwelche CO2 Kompensationen zu zahlen. Und dann sagen wir sind CO2 neutral das ist ein Blödsinn." "Was meinen Sie mit dem sozialen Aspekt? Meinen Sie jetzt faire Bezahlung und und dass die Mitarbeiter Pausen haben dürfen und solche Geschichten." (INT4, Pos. 25)
Treiber für OE	Digitalisierung, gesetzliche Vorgaben und Regelungen, Anstieg der Nachfrage nach nachhaltiger Produktion, Wettbewerbssituation- bzw. Vorteil, Transparenz, Green Deal, Bürokratie, Fachkräftemangel
Wichtig für Theorie	EMAS-Zertifizierung, Green Deal
offensichtl. Überschneidung	INT9 - EMAS Zertifizierung und starke Orientierung daran INT2, INT7 - rationale und prozessorientierte Werte
offensichtl. Gegensätze	INT10 - Würde NIE Mitarbeiter:innen in schwierigen Situationen kündigen vs. hier wurden Mitarbeiter:innen aus dem Ausland während Corona mit Wiederaufnahmeerklärung gekündigt (hätten nicht einreisen können). INT8 - Werte wirken sehr stark identitätsstiftend vs. Werte werden von Zertifizierungen abgeleitet
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	Ressourcenorientierung "Das es ressourcenschonend produziert worden ist und das Grundmaterial eben ressourcenschonend eingekauft wird. Also da einfach die Zertifikate wieder beim Einkauf vom Garn. Ja, das ist es in Wirklichkeit." (INT4, Pos. 33)
eW2	langfristiges Denken "Es hat jede Generation immer geschaut, dass den Betrieb die Kinder weiter übergeben kann und hat deswegen einfach mit Hausverstand und langfristig gedacht." (INT4, Pos. 33)
eW3	Bodenständigkeit "Also nicht kurzfristig und nicht Luftschlösser und nicht keine Ahnung mit irgendwas gehandelt und ums Vielfache wieder verkauft oder so, sondern wirklich bodenständig und schön langsam gewachsen." (INT4, Pos. 33)
eW4	hochwertige Qualität "Die Werte sind einfach, dass es ein gutes Produkt ist, hinter dem man, also dass man selber auch verwendet, hinter dem man selber steht, wo man sich nicht schämen muss, wenn man das verkauft, sondern wo da wirklich Qualität dahinter steckt." (INT4, Pos. 33)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Ehrlichkeit "Also ich, ich sehe in Wirklichkeit zwei Arten von Unternehmen. Ich sehe die, die einfach ehrlich sind. Die das Leben. Denen, sind sehr, sehr oft Familienbetriebe." (INT4, Pos. 57)
iW2	Mut "Sich nicht vor Neuem fürchten. Das ist jetzt leicht gesagt, aber ich erlebe einfach Personen, die Probleme einfach als Probleme wahrnehmen. Und manche, die sagen, das ist kein Problem, sondern es ist eine Herausforderung und an dem kann wachsen und dazu braucht es Mut. (...)" (INT4, Pos. 65)"

INT	INT5
Beschreibung	Die Organisation bietet IT-Lösungen an, wirkt sehr agil und gut strategisch ausgerichtet. Alle Bereiche und Aspekte von Nachhaltigkeit werden abgedeckt und durch ein stabiles Wertesystem getragen. Diese stabilen Werte lassen Veränderung und laufende Verbesserung zu und wirken sich positiv in Veränderungsprozessen aus. Die Agilität und die Einbindung jeglicher Mitarbeiter:innen und Stakeholder sind ein wesentlicher Bestandteil der Strategie. Es wird nicht von Hierarchien oder Rollen gesprochen. Viel mehr steht die Kultur und das Team im Vordergrund. Die Wirtschaftlichkeit ist ein wesentlicher nachhaltiger Faktor und ist sozusagen das Fundament für das weitere Handeln einer Organisation. Wissensaufbau und die Schaffung von Awareness stehen stark im Vordergrund.
Bestehen	1999 26 Jahre
Mitarbeiter:innen	insgesamt 60 Mitarbeiter:innen an drei Standorten
Auszeichnung/Zertifikat	Ethos Award, ISO 9001, EqualiA, Familie und Beruf
Organisationsform	GmbH mit drei Standorten, drei Geschäftsführer:innen, die Werte und Visionen wurden über Jahre hinweg mit einem/einer Organisationsentwickler:in erarbeitet und werden bereits seit 15 Jahren gelebt. Das Unternehmen stellt Agilität in den Vordergrund und richtet sich durch laufende Strategietage und Gremien zu neuen Themen immer wieder an aktuellen Trends aus.
Motto	Der Mensch steht im Mittelpunkt - denn nur dann ist IT sinnvoll
Kontraste und Gegenüberstellungen	<p>Werte und Nachhaltigkeit - beide Konstrukte geben einen Orientierungsrahmen vor</p> <p>"Ah ja, das Thema Nachhaltigkeit, glaube ich, betrifft uns einfach wirklich alle und bringt uns auch wirklich zum expliziten Nachdenken in den Organisationen, sei es aber auch privat und überhaupt die Gesellschaft insgesamt. Was uns als Unternehmen und als IT Unternehmen wichtig ist, dass wir einfach ein Wertesystem, ein nachhaltiges schaffen und fördern und natürlich auch die Awareness dazu zu schaffen." (INT5, Pos. 13)</p> <p>Schaffung von Awareness vs. tatsächliche Umsetzung</p> <p>"Deswegen ist es uns immer wichtig, dass unsere Mitarbeiter:innen einfach auch aktiv werden oder auch aktiv mitwirken können. Das heißt, wir schaffen mehr Awareness und wir schaffen Möglichkeiten, wirklich aktiv mitzumachen bei einzelnen Themen, die einfach uns und alle fördern." (INT5, Pos. 13)</p> <p>Übergestellte Ziele vs. eigene Ziele</p> <p>"Wir haben uns da auf natürlich einerseits auf die SDGs von der UN natürlich auch gerichtet, haben aber dann konkret gefragt eben, was gibt es für konkrete Maßnahmen fürs Unternehmen?" (INT5, Pos. 13)</p>
Auffälligkeiten	Die Organisation wirkt reflektiert. Viele aktuelle Themen und Trends werden angesprochen. Von der Digitalisierung über die Flexibilisierung der Arbeit, über die unterschiedlichen Bedürfnisse in der Gesellschaft bis hin zu Diversität und Chancengleichheit. Alle diese Themen sind ganzheitlich in der Strategie verankert und bilden gemeinsam mit den Werten und der Nachhaltigkeit ein schlüssiges Bild. Die Mitarbeiter:innen werden stark einbezogen, sei es in Gremien, in Strategietagen oder durch Umfragen mit Themenschwerpunkten. Das Angebot für die Mitarbeiter:innen geht von Aus- und Weiterbildung bis hin zu Gesundheitsprogrammen. "Das heißt, es ist ganz wichtig, einfach up to date zu sein, Know how mäßig und natürlich auch, ja, Arbeitskultur, was die Arbeitskultur anbelangt. Also die Branche ist sicherlich sehr bewegt und natürlich jetzt umso mehr mit dem Thema KI." (INT5, Pos. 7)
Besonderheiten	Im Interview wird immer wieder der Organisationsname genannt - in Verbindung mit sämtlichen Programmen für die Mitarbeiter:innen und für die Strategietage. Eine starke Employer Brand ist der Organisation wichtig. Die Organisation präsentiert sich als Marke, wenn auch nicht explizit. Außerdem wurde ein Exzellenz-Programm für Führungskräfte eingerichtet. "Also gewisse Mitarbeiterbindung gehört einfach dazu. Das heißt, wir schauen schon, dass wir ein starkes Employer Branding haben, ein Zugehörigkeitsgefühl, eine Loyalität zu uns haben, weil es uns wichtig ist, weil wir auch gerne nach außen eine gewisse [Organisationsname] Kultur an unsere Kunden und unsere Geschäftspartner oder überhaupt an die Gesellschaft liefern möchten." (INT5, Pos. 15)
Einstellung zu Werten	Die Werte bilden die Identität des Unternehmens ab und bilden die Basis, um Veränderungen und Changes strukturiert bewältigen zu können. Dabei wird ein klares Wertesystem offensichtlich. "Also, wir haben ein kleines IT Unternehmen zugekauft mit einem kleinen Team. Und da nutzen auf alle Fälle die Werte ganz stark, weil wir uns sehr sicher sind, wie wir funktionieren, wie wir zusammenarbeiten, welche Wertekultur in unserem Unternehmen ist." (INT5, Pos. 29)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Betrachtet Nachhaltigkeit ganzheitlich anhand aller Säulen. Die wirtschaftliche Säule ist explizit wichtig und bildet das Fundament. Die ökologische Säule wird durch viele Maßnahmen unterstützt und Awareness bei den Mitarbeiter:innen geschaffen. Die soziale Säule steht im Mittelpunkt der Tätigkeiten. "Also auch das gehört, finde ich, zu einer vernünftigen oder ganz umfassenden Nachhaltigkeit mit dazu, dass wir genau diese Aspekte mit ansprechen. Ja, ein Unternehmen kann nur dann gut sein bzw. alles wirklich abdecken, wenn man auch wirtschaftlich ist." (INT5, Pos. 13)
Treiber für OE	Gesellschaftlicher Wandel, Individualisierung, Flexibilisierung der Arbeit, Selbstorganisation der Arbeit, Home-Office, Führung digitaler Teams, Nachhaltigkeit, KI und neue Technologien, Wertewandel und Individualisierung, IT ist sehr bewegte Branche, mehr Spezialisierung und neue Berufsbilder sowie Karrierewege, Corona hat vieles geändert
Wichtig für Theorie	Neue Normalität, New-Work, Wertewandel
offensichtl. Überschneidung	INT8 - Nachhaltigkeit und Werte ziehen sich durch komplette Strategie und bauen eine Marke auf INT8 - Werte werden beschrieben, um Awareness zu schaffen INT8, INT9 - alle Kategorien von Werten (idealistisch, menschlich, prozessorientiert) sind vertreten
offensichtl. Gegensätze	INT3 - keine Zeit für extra Meetings für Werte vs. hier langjährige Entwicklung der Werte und Offensichtlichkeit INT4 - Zertifizierungen bilden den Rahmen vs. hier wird weit über diesen Rahmen hinausgeblickt INT7 - Beschäftigt sich nicht aktiv mit Werten
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	hohe Qualität, Professionalität und laufende Veränderung "Wichtig ist natürlich auch, dass die Qualität, also die Professionalität und die Qualität, das heißt, dass wir einfach schauen, dass wir uns laufend verbessern." (INT5, Pos. 17)
eW2	Teamorientierung "Und ganz wesentlich ist einfach auch das Thema Teamwork und das ist für uns einfach so, ja, im Sinne der gemeinsamen Sache." (INT5, Pos. 17-18)
eW3	Wirtschaftlichkeit "Das ist einerseits die Wirtschaftlichkeit, wo es wichtig ist, dass jeder bei uns im Team weiß. Nur ein gesundes Unternehmen kann auch gut für sich sorgen." (INT5, Pos. 17)
eW4	lösungsorientiertes Handeln "Was uns wichtig ist, ist ein lösungsorientiertes Handeln. Das heißt, dass wir Probleme rasch erkennen und einfach die Lösung einfach schnell suchen und nicht nur ein Problem denken haben." (INT5, Pos. 17)
eW5	Integrität "Werte bei uns sind Integrität" (INT5, Pos. 17)
eW6	Vertrauen "Werte bei uns sind Integrität, Vertrauen und Verlässlichkeit. Das verlangen wir intern." (INT5, Pos. 17)
eW7	Verlässlichkeit "Werte bei uns sind Integrität, Vertrauen und Verlässlichkeit. Das verlangen wir intern." (INT5, Pos. 17)
eW8	Service- und Kund:innenorientierung "Das ist auch, dass das, was wir leben und was natürlich auch vorgezeigt wird, weil das wichtig ist, eine Service- und Kundenorientierung." (INT5, Pos. 17)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Awareness schaffen "Ich glaube, Awareness schafft eben um positive Auswirkung auf die Umwelt auf ja natürlich Klima, aber auch allgemein auf die Gesellschaft. Das ist ja, glaube ich, ein zentraler Aspekt." (INT5, Pos. 39)
iW2	Know How "bei unserem Gremium und wir haben natürlich auch einen externen Experten mit dabei, weil es uns wichtig ist, dass man Know how von extern nach intern zu uns mit rein holen." (INT5, Pos. 37)

INT	INT6
Beschreibung	Die Organisation entstand aus einer langen Planungs- und Ideenfindungsphase. Der Zweck ist die Förderung der Sichtbarkeit der Frauen, dazu wurde ein Co-Working-Space errichtet, indem Büros und Arbeitsplätze gemietet werden können. Es finden regelmäßig niederschwellige Netzwerktreffen und Vorträge statt bei denen die Vernetzung der Frauen im Vordergrund steht. Wertschätzung der Frauen ist ein zentrales Thema. Der Ansatz ist ein idealistischer und die Organisation wurde beim Aufbau gefördert und gesponsert. Ziel ist es, sich nachhaltig selbst finanzieren zu können. Gewinne sollen für Reinvestitionen und die Umsetzung neuer Ideen verwendet werden.
Bestehen	Vorarbeiten ab 2014, Gründung 2019 6 Jahre
Mitarbeiter:innen	9 Vorstandsmitglieder und 2 Mitarbeiter:innen
Auszeichnung/Zertifikat	gasba Award get active Social Business Award, Trigos Award, EquiItA
Organisationsform	Gewerblicher Verein mit neun ehrenamtlichen Vorstandsmitgliedern und weiteren Mitgliedern. Die Vorstandsmitglieder sehen sich mit den Mitarbeiter:innen gemeinsam als Team. Die Strukturen wirken sehr intuitiv und basieren auf gemeinsamer Unterstützung. Die Zusammenarbeit ist partizipativ, wertschätzend und auf Augenhöhe. Die Führungsebene gibt Sicherheit und es wird eine offene und förderliche Feedbackkultur gelebt.
Motto	Begegnungen auf Augenhöhe
Kontraste und Gegenüberstellungen	Unabhängigkeit vs. Abhängigkeit "Aber derzeit ist es so, dass wir sehr dankbar sind, wenn sich ein Sponsor bereit erklärt, uns auch für unsere Tätigkeit zu würdigen mit Sponsoring. Das hilft uns schon sehr weiter. Aber langfristig wollen wir eben natürlich nicht davon abhängig sein ein Wohlwollen irgendwelchen Organisationen gegenüber zu haben, sondern da soll wirklich unterm Strich eine schwarze Null stehen sage ich immer. Also es wird nie so sein, dass wir als Vorstände, als Geschäftsführer dieser Organisation irgendwas für uns herausnehmen, das haben wir nicht vor und das wird auch nie passieren, sondern es wird alles wieder zugunsten der Organisation verwendet." (INT6, Pos. 20) Kostenlose und niederschwellige Angebote vs. Wirtschaftlichkeit "Also erstens mal ist es kostenlos. Das ist auch ganz wichtig, diese Niederschwelligkeit." (INT6, Pos. 24) niedergeschriebene vs. gelebte Werte "Ja, zentrale Werte (lacht). Das ist, warum habe ich mir das jetzt nicht überlegt (lacht), aber ein zentraler Wert ist sicher die Wertschätzung gegenüber allen. Ja, egal welches Geschlecht, egal welches Alter oder welcher Beruf. Also das ist einer der wichtigsten Werte für uns. Ja. Zentrale Werte. (...) Ja, Ich habe darüber ehrlich gesagt nicht nachgedacht." (INT6, Pos. 26)
Auffälligkeiten	Die lange Ideenfindungsphase und die anfängliche Ablehnung stechen hervor. Die Idee ist aus dem Bedürfnis entstanden, Frauen, die im Homeoffice arbeiten und nicht gesehen werden sichtbar zu machen und zu stärken. Dabei spielt auch die Kinderbetreuung ein wesentliches Thema. Frauen aus der Region wurden zur Entwicklung der Idee eingeladen. Ein Award war dann sozusagen die Möglichkeit, ein handfestes Konzept zu entwickeln: "Und das war mein erster Beschluss mit einer Stimme Mehrheit, da hab' ich mir keine Freunde gemacht (lacht). Ja, und dann ist das ins Laufen gekommen und 2018 haben wir uns wieder zusammengesetzt und wirklich ganz breit eingeladen. Frauen, die eben in der Region was weiterentwickeln wollen. Es waren viele Unternehmerinnen dabei, aber nicht nur. Und dann ist die Idee entwickelt worden, das Coworking also der zweite Schritt und dann ja, wie gesagt, wir sind oft zusammengesessen, aber wirklich griffig ist es geworden, als wir einen Award eingereicht haben." (INT6, Pos. 5)
Besonderheiten	Die Wertschätzung, die Einbindung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen und Kund:innen stehen im Fokus. Es wird ein wertschätzender Führungsstil gelebt, der Sicherheit und Geborgenheit bietet. Es wird eine offene Fehler- und Feedbackkultur gelebt. Die Obfrau ist täglich im Büro, da sie gespürt hat, dass es wichtig ist, dass die Mitarbeiter:innen eine/n Entscheidungsträger:in vor Ort haben. "Also was für mich auch ganz wichtig ist, ist die Förderung der jungen Mitarbeiterinnen. Und eben sie auch herauszufordern, ja zu fördern und zu fordern. Das ist ganz, ganz wesentlich, weil so wächst die Mitarbeiterin dann auch." (INT6, Pos. 32)
Einstellung zu Werten	Werte sind ein wesentlicher Aspekt zur laufenden Weiterentwicklung der Organisation. Sie fördern das Wohlbefinden in der Organisation und sind dienlich bei der Einschulung von Mitarbeiter:innen. Die Werte werden aktiv vorgelebt aber auch durch die Mitarbeiter:innen stark geprägt. Werte wurden definiert, es bleibt aber offen, ob diese auch mit den genannten Werten übereinstimmen. "Ich glaube, die Werte, die bei uns gelebt werden, die sind so die Basis. Ohne die würde gar keine Weiterentwicklung erfolgen können. Ja und ich denke mir, dass diese Haltungen, die wir alle einnehmen, unbewusst oder bewusst, dass die auch wieder zu neuen Entwicklungen führen." (INT6, Pos. 50)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Die ökonomische Nachhaltigkeit ist ein großer Aspekt. Der Verein möchte langfristigen Bestand haben und dadurch Frauen eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung bieten. Dabei stehen die soziale Säule und Vernetzung sowie strategische Partnerschaften im Vordergrund. Die ökologische Sicht der Nachhaltigkeit wird kaum thematisiert. "Uns ist es ganz, ganz wichtig, dass wir sehr viele strategische Partnerschaften haben, also sehr gut vernetzt sind, auch in anderen Organisationen im ganzen [Bezeichnung Region]. Und das haben wir auch geschafft." (INT6, Pos. 20)
Treiber für OE	Mitarbeiter:innenwechsel, gesellschaftliche Themen - vor allem die Rolle der Frau, die Frau am Arbeitsmarkt, Sichtbarkeit der Frau, Corona hat vieles geändert
Wichtig für Theorie	Empowerment der Mitarbeiter:innen, Führungsstil,
offensichtl. Überschneidung	INT10 - Wertschätzung und Wohlfühlen steht stark im Vordergrund NT10 - Zusammenarbeit auf Augenhöhe auch unter verschiedenen Generationen INT1, INT3 - Ablehnung bzw. nicht nur Zustimmung bekommen INT3 - Projekt braucht Zustimmung von der Gemeinde/von Außen INT1, INT3 - Werte sind stark idealistisch und menschlich
offensichtl. Gegensätze	INT3 - Obfrau hat viele Funktionen und Abgrenzung ist kaum spürbar vs. hier hat Befragte auch viele Funktionen (GR, Vorstandsmitglied einer Gen., Interessensvertretung,...), die Abgrenzung ist hier allerdings klar INT2, INT4, INT5 - prozesshafte Werte, die sich auch auf Leistung beziehen INT1, INT3 - Idee soll von öffentlichen Stellen gefördert werden vs. hier wir wollen Selbstständig auf den Beinen stehen
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	Wertschätzung "Ja, zentrale Werte (lacht). Das ist, warum habe ich mir das jetzt nicht überlegt (lacht), aber ein zentraler Wert ist sicher die Wertschätzung gegenüber allen. Ja, egal welches Geschlecht, egal welches Alter oder welcher Beruf. Also das ist einer der wichtigsten Werte für uns." (INT6, Pos. 26)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Verlässlichkeit, Geborgenheit und Sicherheit "Diese Verlässlichkeit auch und ja, einerseits die Geborgenheit, dass man weiß okay, wenn ich auch vielleicht einen Fehler mache, ja, geht die Welt nicht unter und falls ich eine Frage habe, dann gibt mir irgendwer eine Antwort darauf oder dann diskutieren wir das aus. Und das wird gelebt. Also das ist ganz selbstverständlich bei uns." (INT6, Pos. 34)
iW2	Wohlfühl "Ja, wenn, wir sagen immer also wir arbeiten in einer Wohlfühlumgebung. Und das ist halt wirklich so, dass wir uns dort, wenn wir am Standort sind, dass wir uns wirklich wohlfühlen. Und das spüren die Mitarbeiterinnen. Und die fühlen sich genauso wohl." (INT6, Pos. 38)
iW3	Offenheit "Und wir sprechen das auch immer wieder an, ja, dass das ja nicht untergeht, dass diese Offenheit da ist, dass wir für jeden Beruf und für jedes Alter und für jedes Geschlecht, dass wir eben ganz ein offenes Haus sind, sage ich jetzt mal." (INT6, Pos. 44)
iW4	Zusammenarbeit "Es gibt immer wieder im Raum so viele Ideen wo Projekte daraus entstehen und wo man mit zusammenarbeitet, gerade bei uns im starken [Bezeichnung Region] sagt man ja, wo man mit Zusammenarbeit wirklich was weiterbringt. Alleine nur seinen Weg zu gehen und nicht links und nicht nach rechts zu schauen, das ist nicht nachhaltig..." (INT6, Pos. 54)

INT	INT7
Beschreibung	Die Organisation ist in ihrem Organisationszweck nachhaltig, in dem sie Photovoltaikanlagen montiert. Die Strukturen der Organisation sind klar definiert und werden immer weiter effizient gestaltet. Die Automation von Prozessen ist ein wesentlicher Faktor, welcher die zukünftige "Manpower" reduzieren soll. Klare Handlungsrahmen legen die Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter:innen fest. Die Qualität und die Effizienz stehen im Zentrum. Fakten und Zahlen wurden genannt und sind wichtig. Es zählen nicht die Werte in der Organisation, sondern eine gemeinsame und starke Vision. Diese treibt an und motiviert, ein gemeinsames Ziel zu erreichen.
Bestehen	2015 10 Jahre
Mitarbeiter:innen	10 Mitarbeiter:innen
Auszeichnung/Zertifikat	Ethos Award
Organisationsform	GmbH, ein Geschäftsführer, die Strukturen sind klar definiert, es gibt eine dynamische Terminvereinbarung, durch die der Umgang mit Entscheidungen geregelt wird, Aufgabenbereiche sind klar, Mitarbeiter:innen haben eine hohe Eigenverantwortung, GF ist da, wenn Mitarbeiter:innen selber nicht mehr weiterkommen
Motto	Hart in der Sache und weich zum Menschen
Kontraste und Gegenüberstellungen	<p>Werte vs. Vision "(...) Ich glaube, du brauchst keine Werte, sondern du brauchst eine Vision. (...) Es ist Vision ist ein Ziel, ja. Die Werte sind woanders angesiedelt. Bei Aristoteles zum Beispiel sind sind Werte woanders. Werte haben mit Einstellungen zu tun. Und da gibt es (inc. schlechte Tonqualität), aber was einen Menschen antreibt in dem Zusammenhang ist die Vision. Die Werte bestimmt eher, wie du handelst, was deine Handlungen sind und welche Rolle du hast. Dann bestimmt das die Werte und diese Werte bestimmen dann die Handlungen. Und diese Handlungen bestimmen dann, mit welchem Kontext du bist. Mit welchem Mensch zusammen bist und wo du es machst, wie du es machst. Aber wie das Unternehmen voran kommt, ist glaube ich einmal eine Visionsfrage." (INT7, Pos. 72)</p> <p>Hierarchie vs. Verantwortungsbereiche "Wie werden die Hierarchien gelebt in der Organisation? B: (00:01:50) Na es gibt klare Verantwortungsbereiche. Ich bin Geschäftsführer. Dann gibt es den gewerberechtigten Geschäftsführer der macht ist für die systemischen Sachen, es gibt das Backoffice. Da weiß jede, was sie zu tun hat." (INT7, Pos. 9-10)</p> <p>Standards und Prozesse vs. Menschlichkeit "Und wenn so ein Prozess geschrieben hast und du weißt, was passiert, ja, dann hast du eine Lernplattform gekauft, mit der damit der vorgeführt wird, damit jemand das anschauen kann und musst nicht jedes Mal neu erklären den Mitarbeiter. Und dann, wenn das geschehen ist, dann kannst dann automatisieren." (INT7, Pos. 16)</p>
Auffälligkeiten	Das Thema Digitalisierung und Automation wird hier sehr groß dargestellt und scheint ein wesentlicher Bestandteil der Strategie zu sein. Ziel ist es, nicht alles händisch machen zu müssen, Fließbandarbeit quasi und unterm Strich auch weniger Manpower wird benötigt. Aber auch damit jeder klar weiß, was er zu tun hat. "Der Aufwand soll geringer werden, ansonsten musst ja alles händisch machen und es soll ein Fließbandssystem sein. Also es soll jeder ganz klar wissen, was er zu tun hat und möglichst geringen Aufwand haben damit. Also im Endeffekt geht es darum, du brauchst weniger Manpower für das Unternehmen, wenn das vernünftig gemacht wird." (INT7, Pos. 18)
Besonderheiten	Die Effizienz und die Leistung stehen stark im Fokus, dennoch wird auch hervorgehoben, dass Loyalität gegenüber den Mitarbeiter:innen wichtig ist. Die Mitarbeiter:innen werden durch Geschenke und Dankesworte auch vor den Vorhang geholt. "Das war extrem mühsam für mich finanziell. Aber ich hab gewusst, ich muss ihn durchdrücken, weil das war nicht selbstverschuldet. Und der wird wieder. Und dann habe ich mich mit dem Arzt unterhalten, habe unterstützt und so was und Familie und dann hat er nach ein paar Wochen wieder den Einstieg geschafft. Und jetzt ist er der zuverlässigste Mitarbeiter, den es gibt. Ich habe gemerkt, wenn man dran bleibt, dass, wenn es hart wird, dann ist es gut. Und einer hat angefangen zum Fladern, den habe ich hinausgehauen. Also da muss man auch hart in der Sache sein, aber immer weich zum Menschen." (INT7, Pos. 48)
Einstellung zu Werten	Bei der Frage nach den Werten gibt er an, dass es keine expliziten Werte gibt, stattdessen zitiert er Aristoteles. Werte sind immer Bedürfnisse und benötigen einen Werteabgleich. Er möchte sich nicht aktiv mit Werten beschäftigen müssen, die Stimmung passt und das ist wichtig. Dennoch geht der Befragte sehr reflektiert mit dem Thema um. "(...) Aristoteles sagt man soll im Leben das Wahre, Gute und Schöne in die Welt bringen. Und ich glaube, dass das probieren wir jeden Tag mit unserer Firma. Das ist das zentrale Thema für uns. Ansonsten habe ich jetzt nicht explizit Werte. Es gibt drei Sachen, die ich von meinen Mitarbeitern verlange. Das ist Leistung, Respekt und Loyalität." (INT7, Pos. 40)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Bei der Nachhaltigkeit steht die ökonomische Sichtweise im Vordergrund. Aufgrund des Organisationszweckes auch die ökologische bzw. auch im Einkauf und der Auswahl der Lieferant:innen. Die soziale Nachhaltigkeit wird nicht explizit angesprochen, wenn auch auf die Bezahlung von fairen Löhnen hingewiesen wird. "Nachhaltige Organisation muss mal in erster Linie einen positiven Cashflow haben. Das ist immer wichtig, damit man nachhaltig wirtschaften kann muss man finanziell erfolgreich sein. Ansonsten gibt's kein Unternehmen, das die Kontextbedingung eines Unternehmens. Du kannst noch so sehr an ökologische Gedanken haben, aber wenn das auf Förderungen gestützt ist oder auf irgendeine Subventionen, dann ist es nicht nachhaltig, sondern nur abhängig." (INT7, Pos. 22)
Treiber für OE	Digitalisierung und Automation, Veränderung der Förderlandschaft
Wichtig für Theorie	Werte sind Bedürfnisse
offensichtl. Überschneidung	INT2, INT4 - rationale und prozessorientiert Ansicht und Werte sind stark ausgeprägt
offensichtl. Gegensätze	INT5, INT8, INT9 - Werte sind in der gesamten Strategie verankert und werden aktiv entwickelt vs. hier ich möchte mich nicht mit Werten beschäftigen INT10, INT6 - Menschen stehen stark im Fokus und offene Fehlerkultur vs. hart in der Sache weich zum Menschen INT1, INT3 - idealistische Werte vs. gewinnorientiert und hohe Leistungsziele
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	Leistung "Leistung bedeutet pünktliches Erscheinen bei der Arbeit und saubere Arbeit. Also exzellente Qualität für den Kunden und auch bei uns." (INT7, Pos. 40)
eW2	Respekt "Dann respektvoll miteinander umgehen, also untereinander, aber auch den Kunden. Dass wir freundlich sind und weil jeder seine Lebenszeit verbringt." (INT7, Pos. 40)
eW3	Loyalität "Und Loyalität bedeutet, wenn es ein Problem gibt, dann soll das bitte mit intern zuerst besprochen und nicht nach außen dringen. Also wenn es ein Thema gibt dann soll er zu mir kommen und nicht nach außen tragen, genau das sind die drei Sachen." (INT7, Pos. 40)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Menschlichkeit und Wertschätzung "Und es ist extrem wichtig und das ist ein Dankeschön dafür, dass sie exzellente Arbeit leisten und dann habe ich halt jedem Mitarbeiter einzeln nochmal vor den Vorhang geholt und gesagt, was ich an ihm besonders schätze. Solche Sachen machen wir dann schon auch." (INT7, Pos. 52)
iW2	Handschlagqualität "Ja Handschlagqualität ist auf jeden Fall da. Wenn ich einen Auftrag da hab, dann so, ich brauch das Produkt und ich brauche jetzt noch fünf Monate, bis es bei uns marktreif ist, dann melde ich mich und der kauft es." (INT7, Pos. 66)

INT	INT8
Beschreibung	Die Organisation verarbeitet Kräuter, Gewürze und Tee aus biologischen Anbau zu Produkten weiter. Die Organisation ist auf einem exzellenten Level, was die Vereinigung von Werten, Nachhaltigkeit und Strategie betrifft. Durch diese Vereinigung funktioniert es, eine langfristige und nachhaltige Marke aufzubauen, die Vertrauen schafft. Einerseits durch gute Qualität und biologische Produkte und andererseits durch die starken Werte, die überall spür- und erlebbar werden. Sei es bei den Produkten, Stelleninseraten oder Werbemittel - die Werte sind präsent und werden durch Employer Branding und Customer Journey zum Leben erweckt. Nachhaltigkeit wird anhand aller drei Säulen betrachtet. Die Werte dienen als Kompass für jegliche Entscheidungen und die Ausrichtung der Organisation.
Bestehen	1988 37 Jahre
Mitarbeiter:innen	544 Mitarbeiter:innen insgesamt (Österreich und Tschechien)
Auszeichnung/Zertifikat	Staatspreis Familie und Beruf, Nestor Gold Gütesiegel, uvm.
Organisationsform	GmbH. Das Unternehmen wurde 1988 als Einpersonunternehmen gegründet und ist über die Jahre gewachsen. Es gibt zahlreiche Standorte in ganz Österreich und auch in Tschechien. Die Strukturen sind sehr klar. Starke Strategien und Werte leiten die Organisation.
Motto	Werte sind der Kompass
Kontraste und Gegenüberstellungen	Werte und Nachhaltigkeit - beide Konstrukte geben einen Orientierungsrahmen vor "Ja, das diskutieren wir recht oft, weil Nachhaltigkeit ist gar nicht mehr so ein nur positives Wort, weil es für so Vieles verwendet wird. Und da muss ich vielleicht vorausschicken, [Organisationsname] bilanziert nach dem nach der Gemeinwohlökonomie. Das heißt, da sind ja die Grundwerte Menschenwürde, Solidarität und Gemeinwesen oder das Gemeinwohl. Dementsprechend ist das für uns eine Normalität und auch fußend mit unserer biologischen Landwirtschaft und dieser Einstellung zum Kreislaufdenken. Das heißt, alles geht immer im Kreis und dementsprechend ist Nachhaltigkeit für uns nicht nur ein Wort, sondern tatsächlich gelebt." (INT8, Pos. 13) Identität und Werte vs. Markenidentität "Wir haben die Werte ganz, ganz intensiv und ausführlich ausgearbeitet und die leiten uns bis heute. Und an denen messen wir dann alles, was wir machen, ob Produkt oder Werbemittel oder Stelleninserat, wurscht was. Ja, an dem schauen wir, das ist unser Kompass. Ob das nah am Markenkern ist, damit wir den auch zum Leben bringen." (INT8, Pos. 5)
Auffälligkeiten	Ganzheitlicher Gedanke - Verbindung von Werten mit Strategie, mit Nachhaltigkeit und sinnvoller Arbeit. Aktuelle Themen werden aufgegriffen und ausgearbeitet. Komplexität ist vorhanden, aber durch gute Strukturen machbar. Auffällig ist auch das "anders sein" - auch der Ansatz Ideen, die zu Beginn abstrakt wirken, aufzugreifen und weiterzuverfolgen, mutig sein und aus der Masse stechen bzw. sich abheben. "Und wir haben heuer zum Beispiel begonnen, dass wir unsere Gesamtstrategie um unsere Vision und Ziele zu erreichen, dass wir die noch besser vernetzen. Und da haben wir einfach verschiedene Arbeitsmethoden einfach eingeführt, damit diese Vernetzung und dieser Austausch möglich ist." (INT8, Pos. 9)
Besonderheiten	Werte werden durch Customer Journey erlebbar und stark für Markenaufbau verwendet. "Also dieses Kundenerlebnis im Geschäft am Point of Sale ist uns ganz wichtig und wir wissen das einfach da, die qualitativ hochwertigen Produkte und dieses Service, dieses echt gemeinte Service, dass das auch nachhaltig langfristig wirkt." (INT8, Pos. 17)
Einstellung zu Werten	Besonders hervorstechend ist auch die Wichtigkeit der sinnstiftenden Arbeit. Und die vielen Goodies für Mitarbeiter:innen. "Also wenn ich jetzt anfang bei den Mitarbeitenden, also da ist das, was uns leitet, ist, dass wir sinnstiftend arbeiten, sinnerfüllte Arbeit haben und dann zieht sich das durch." (INT8, Pos. 17)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Die Werte dienen als Kompass für jegliches Tun und sind die Basis für alle Entscheidungen. "Also wenn da jetzt das Industrieunternehmen dahinter steht, das nur wie gesagt auf den Umsatz schaut und wo das die Wertebasis nicht wichtig ist, das spürt man ziemlich schnell. Man redet unterschiedliche Sprachen. Da werden zum Beispiel nur die hard facts hergenommen und bei uns ist es aber nie NUR die harten Fakten, sondern auch das wie man miteinander ist. Und da haben wir schon das war auch in meiner Zeit als Produktentwicklerin so, dass wir gesagt haben, okay, gut, der könnte das zwar, aber er passt nicht zu uns. Und da trifft man auch dementsprechend Entscheidungen." (INT8, Pos. 39)
Treiber für OE	Nachhaltigkeit wird anhand aller drei Säulen betrachtet. Die finanzielle und ökonomische Säule ist das Fundament für das weitere Wirken, die Ausrichtung der Organisation ist ökologisch - im Sinne einer biologischen Landwirtschaft aber auch jegliche Materialien und Zulieferungen sowie die Energieeffizienz werden berücksichtigt. Für die soziale Nachhaltigkeit wird ganz viel gemacht, vor allem sinnerfüllende Arbeit, Flexibilität, Selbständigkeit stehen im Mittelpunkt. "Und dass das Ökologische ist bei uns hausgemacht. Wie gesagt, aufgrund der grundsätzlichen Unternehmensausrichtung hinsichtlich biologischer Landwirtschaft. Also alle drei Bereiche braucht die Nachhaltigkeit. Dass sie wirklich ein Gewicht hat und nicht nur ein Wort ist." (INT8, Pos. 15-16)
Wichtig für Theorie	Corona hat vieles geändert, neue Arbeitsweisen, Homeoffice, Digitalisierung, KI-Entwicklung, Klimawandel, Identität der Menschen, unterschiedliche Bedürfnisse, Arbeitszeitflexibilisierung, gesellschaftliche Trend und Megatrends
offensichtl. Überschneidung	sinnerfülltes Arbeiten, New Work, Neue Normalität
offensichtl. Gegensätze	INT5 - umfassender Blick auf aktuelle Themen, Aufbau Know-How INT5 - starke Orientierung an Werten und Markenaufbau INT5 - viele und umfassend definierte Werte
Explizite Werte (Abk. eW)	INT1, INT3 - das Gemeinwohl und die soziale Verantwortung sind zwar wichtig, bilden allerdings nicht den Organisationszweck, wie bei INT1 und INT3. INT2, INT7 - keine Zeit um sich extra mit Werten beschäftigen zu wollen vs. hier sind Werte Kompass und werden laufend weiterentwickelt, definiert und spür- und erlebbar gemacht
eW1	Wertschätzung "Also diese drei genannten eigenverantwortlich, begeisterungsfähig und wertschätzend, die uns auch so ein Kompass sind für unser Tun, die gibt es schon recht lange..." (INT8, Pos. 21)
eW2	Eigenverantwortlichkeit "Also diese drei genannten eigenverantwortlich, begeisterungsfähig und wertschätzend, die uns auch so ein Kompass sind für unser Tun, die gibt es schon recht lange..." (INT8, Pos. 21)
eW3	Begeisterungsfähigkeit "Also diese drei genannten eigenverantwortlich, begeisterungsfähig und wertschätzend, die uns auch so ein Kompass sind für unser Tun, die gibt es schon recht lange..." (INT8, Pos. 21)
eW4	Offenheit "Weil wenn ich keinen Konflikt erlauben würde, dann heißt es, ich unterdrücke etwas und irgendwann kommt es sowieso heraus ja, das heißt, diese Offenheit, die ist schon da. Und ansonsten sind die Werte." (INT8, Pos. 21)
eW5	Nachhaltigkeit im Sinne von langfristigem Denken "Diese Nachhaltigkeit im Sinne einer Langfristigkeit ist auch ein Wert, der dazukommt. Und das ist sowohl bei Mitarbeitern, also Beziehungen mit Mitarbeitenden, der Fall, weil je länger ein Mitarbeiter im Unternehmen ist, Entwicklung ist möglich, das Auskennen ist super da usw..." (INT8, Pos. 21)
eW6	Freude "Ja, genau, die Freude habe ich schon genannt. Wenn es freudvoll ist, dann ist es immer leichter. Und ich glaube, die sind die, die uns prägen und die uns einfach leiten." (INT8, Pos. 21)
eW7	Mut zum Andersmachen "Und dementsprechend er ist schon immer gern, er hat schon immer gern ausgesichert. So von wegen. Das ist der STANDARD. Okay, gut, ich finde den aber nicht gut und ich finde dieses und jenes besser. Das heißt diesen. Diesen Mut zum Andersmachen." (INT8, Pos. 31)
eW8	Vertrauen "...ich würde sagen eine ausgeprägte Vertrauenskultur. Das heißt, bei uns geht es nicht. Wie soll ich sagen, bei uns haben nicht irgendwelche Key Performance Indicators die vor, die Oberhand. Sondern es geht immer darum okay, was vereinbaren wir uns für ein Jahr?" (INT8, Pos. 21)
eW9	Respekt "Das ist ein Hashtag, den wir noch immer verwenden, um aufzuzeigen so Unhinterfragt muss ich nicht das Blaupausen was eh jeder macht, sondern ich kann es auch anders machen und dementsprechend ist dieses respektvolle, wertschätzende, eigenverantwortliche und die Begeisterung dafür." (INT8, Pos. 31)
eW10	Tradition "Das heißt, dieses traditionelle Wiederbeleben, zeitgemäß interpretieren. Das ist auch etwas, was wir irrsinnig gerne machen. Ja, genau." (INT8, Pos. 21)
Implizite Werte (Abk. iW)	
iW1	Handschlagqualität "Da ist es auch ganz wichtig, dass wir Partnerschaften pflegen, langfristige Partnerschaften auf Augenhöhe. Was heißt das wiederum so, dass ich Abnahme einen Handshake habe." (INT8, Pos. 21)
iW2	hohe Qualität "Also dieses Kundenerlebnis im Geschäft am Point of Sale ist uns ganz wichtig und wir wissen das einfach da, die qualitativ hochwertigen Produkte und dieses Service, dieses echt gemeinte Service, dass das auch nachhaltig langfristig wirkt." (INT8, Pos. 17)
iW3	Service und Kund:innenorientierung "Also dieses Kundenerlebnis im Geschäft am Point of Sale ist uns ganz wichtig und wir wissen das einfach da, die qualitativ hochwertigen Produkte und dieses Service, dieses echt gemeinte Service..." (INT8, Pos. 17)

INT	INT9
Beschreibung	Die Organisation ist in der Druckbranche tätig. Der Organisationszweck ist ein wesentliches Thema. Dieser wurde in den letzten Jahren durch die starke Orientierung an Nachhaltigkeit und soziale Themen fast etwas außer Acht gelassen. Umso besser fühlt es sich für die Organisation an, dass der Organisationszweck nun wieder ganz im Fokus steht. Dieser ist nämlich das Fundament für alle weiteren Tätigkeiten. Die Organisation verändert sich laufend. Stillstand ist Tod für eine Organisation. Durch hohe Transparenz und Einbindung der Mitarbeiter:innen wird Widerstand vermieden. Die Strukturen sind klar und werden laufend optimiert. Der Führungsstil ist fast zu freundschaftlich und konsequentes Handeln ist schwer umsetzbar. <i>Man spürt die familiäre Atmosphäre.</i>
Bestehen	1911 114. Jahr
Mitarbeiter:innen	48 Mitarbeiter:innen insgesamt an vier Standorten
Auszeichnung/Zertifikat	ESG Transparency Award, CSR Gütesiegel für Druckereien, EMAS
Organisationsform	GmbH. Die Organisation wurde bis zuletzt als Familienunternehmen geführt, aufgrund von fehlendem Nachwuchs innerhalb der Familie, wurde die Geschäftsführung an einen langjährigen Mitarbeiter übergeben. Dieser führt das Unternehmen sehr familiär weiter. Es gibt vier Standorte, die Strukturen sind klar und auf hohe Eigenverantwortlichkeit für die jeweiligen Standorte aufgebaut.
Motto	Die Leute ins Boot holen Nachhaltigkeitsstrategie vs. Kerngeschäft "Aber es kann nicht sein, dass das alles rundherum die Hauptsache wird. Die Hauptsache ist, wir sind eine Druckerei. Also ich hatte schon Kunden, die in unser [Ort] Büro gekommen sind, tatsächlich, und haben gefragt, ob sie da einen Dünger für Pflanzen kaufen können, weil unsere Webseite dann schon so grün war, dass man uns nicht mehr als Druckerei erkannt hat. Und von dem sind wir jetzt Gott sei Dank wieder etwas weggekommen. Und man muss einfach sagen, dass die Hauptsache muss die Hauptsache bleiben." (INT9, Pos. 14) Strategie vs. operative Führung "Und darum ist jetzt das Ziel eigentlich, dass man wirklich gezielt Kunden sucht, die wirklich wollen, dass das besonders nachhaltig produziert wird ihr Produkt, in einem Betrieb, wo hohe soziale Standards eingehalten werden. Ja, da gibt es sehr, sehr viele. Und das ist halt das Ziel, auf das möchte ich mich fokussieren. Und mein Sohn, der [Name] als Betriebsleiter, sollte mich entlasten von den täglichen operativen Aufgaben." (INT9, Pos. 10) Transparenz vs. Widerstand der Mitarbeiter:innen "Und gerade wenn es einmal schlecht ist. Dann muss man das auch erklären. Warum macht man das? Wir wollen jetzt zum Beispiel unsere Kunden motivieren. Wir wollen die Kundenbeziehung vertiefen. Wir wollen zeigen, dass dieses Projekt zum Beispiel weltweit einzigartig ist. Und dann sind sie auch dabei." (INT9, Pos. 12) Nachhaltigkeit vs. Greenwashing "Weil der Kunde hat nicht die Möglichkeit, das zu durchblicken. Die vielen Zertifikate, die es gibt, diese Umweltlabels, die es gibt, die selbstgemachten Umweltlabels, teilweise, das ist schon schwierig." (INT9, Pos. 28)
Kontraste und Gegenüberstellungen	
Auffälligkeiten	Ganzheitlicher Gedanke ist spürbar, die EMAS Zertifizierung gibt eine Richtung vor ohne den Weitblick zu begrenzen. Neue und innovative Ideen werden durch Teams aufgegriffen und ausgearbeitet. Veränderung passiert ständig. "Ein KVP-Team. Das haben wir schon mehrmals neu organisiert und versuchen immer, Leute aus allen Abteilungen, teilweise aus anderen Filialen, zusammen zu holen, dass man neue Ideen entwickelt. Wir haben natürlich oft, weil man ein bisschen betriebsblind wird." (INT9, Pos. 20)
Besonderheiten	Nachhaltigkeit und Kompensationsprojekte werden als Marken-USP aufgebaut. Strategische Ausrichtung an "Wunsch Kund:innen". "Das hat schon alles einen Sinn und das passt einfach. Erstens einmal passt es gut zu unserer Philosophie. Es ist ein USP. Das ist tatsächlich einzigartig auf der ganzen Welt. Und es gibt einfach Kunden, die auf das Wert legen." (INT9, Pos. 30)
Einstellung zu Werten	Die Ausrichtung an den Werten und der Nachhaltigkeit bilden ein klares Leitbild und dadurch einen gewissen Orientierungsrahmen. Die Werte sind wichtig, um den Sinn der Arbeit zu erkennen. "Und das ist halt für das kann man arbeiten. Weil sonst, glaube ich, ist es schwierig, dass man sich und das Problem haben wahrscheinlich viele (...) die sich die Sinnfrage stellen nach dem, was sie machen in der Arbeit." (INT9, Pos. 38)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Die Nachhaltigkeit wird als "Nachhaltigkeitswolke" bezeichnet, die über alle Bereiche schwebt. Nachhaltigkeit wird von allen Aspekten betrachtet und diese werden in eine Gesamtstrategie übernommen. "Und weil das Thema Nachhaltigkeit ja nicht nur aus ökologischer Sicht wichtig, also Nachhaltigkeit wird. Ja, werden Sie eh wissen, hat nicht nur eine Säule, nicht nur die ökologische, sondern auch die ökonomische. Also wenn man kein Geld verdient, dann ist das auch nicht nachhaltig. Und auch die soziale Säule und das versuchen wir halt so gut als möglich zu leben und halt auch in allen Bereichen, also in allen Bereichen einfließen zu lassen." (INT9, Pos. 6)
Treiber für OE	Umverteilung von Aufgaben, Einführung Key Account, Wettbewerbsfähigkeit, Technologie und Trends
Wichtig für Theorie	Organisationszweck, Management-Tools
offensichtl. Überschneidung	INT4 - Mitarbeiter:innen wissen, auf was sie in der Produktion achten müssen (EMAS) INT5, INT8 - Markenaufbau, Werte und Nachhaltigkeit in einer Gesamtstrategie INT5, INT8 - viele Werte aus unterschiedlichen Kategorien, idealistisch, prozessorientiert und menschlich
offensichtl. Gegensätze	INT5, INT8 - bieten ganz viele Goodies und Gesundheitsförderung für Mitarbeiter:innen an vs. hier sind die Goodies "niederschwelliger" zB. jederzeit Urlaub nehmen können, gemeinsame Unternehmungen INT10 - Wenn wir nicht mehr Feiern können, hören wir lieber auf vs. Ausflüge und Feiern wenn wirtschaftliche Lage passt
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	Nachhaltigkeit "Das ist ja eigentlich ein angesehenes Unternehmen in der Region, dass glaube ich fast jeder im [Bezeichnung Region] kennt das einfach für Werte wie Nachhaltigkeit,..." (INT9, Pos. 38)
eW2	Fairness für Fairness, (INT9, Pos. 38)
eW3	soziales Engagement "soziales Engagement, für was Positives steht,..." (INT9, Pos. 38)
eW4	hohe Qualität "für hohe Qualität" (INT9, Pos. 38)
eW5	Zuverlässigkeit "und für Zuverlässigkeit." (INT9, Pos. 38)
eW6	Liefertreue und Partnerschaft "Und für Liefertreue und für Partnerschaft." (INT9, Pos. 38)
eW7	Weiterentwicklung "Bei uns tut sich laufend was. Wir verändern uns ununterbrochen. Stillstand ist Tod, sagt man beim Unternehmen. Und das kann ich bezeugen. Also man muss wirklich permanent sich weiterentwickeln." (INT9, Pos. 10)
eW8	Menschlichkeit und Flexibilität "Dann können die zum Beispiel die Kinder mitnehmen in die Firma. Also unsere Einkäuferin, die hat drei Kinder, ist alleinstehend, die kommen immer wieder ihre Kinder herein und ist auch überhaupt kein Thema nicht. (...) Da versuchen wir halt, möglichst flexibel zu sein." (INT9, Pos. 22)
eW9	Transparenz "Wir haben den ESG-Transparency Award habe abgeholt in Bonn [Jahr] im Dezember für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Weil das total untypisch ist, weil wir total transparent mit unseren Sachen. Also Sie kennen unseren Nachhaltigkeitsbericht hernehmen. Und wenn Sie den einmal durchlesen, wissen Sie alles über die Firma." (INT9, Pos. 14)
Implizite Werte (Abk. iW)	

INT	INT10
Beschreibung	Die Organisation ist ein Aluminiumschmelzwerk, der Standort ist im ländlichen Raum. Die Organisation ist ein Familienbetrieb und von starker Menschlichkeit geprägt. Die Wertschätzung und der Gegenseitige Respekt werden groß geschrieben. Die Menschen sind die wichtigste Ressource im Betriebe, auf die es sich aufpassen gilt. Es herrscht ein starkes Gemeinschaftsgefühl, welches auch aktiv durch die Geschäftsführung gefördert wird. Nachhaltigkeit wird in der Produktion nach allen ökologischen Kriterien erfüllt, wenn auch noch Luft nach oben ist. Die soziale Seite der Nachhaltigkeit steht im Vordergrund. Durch die Aufnahme von regionalen Mitarbeiter:innen, werden die Identität mit dem Unternehmen und langfristige Beziehungen gefördert.
Bestehen	seid 1960 in der Form und ab 1989 Übernahme der Familie I 65 Jahre
Mitarbeiter:innen	55 Mitarbeiter:innen
Auszeichnung/Zertifikat	ISO 9001 und ISO 14001
Organisationsform	GmbH. Die Organisation ist ein Familienbetrieb und wird derzeit vom Eigentümer und zwei Geschäftsführer:innen geleitet. Wobei eine Geschäftsführer:innen die Tochter des Besitzers ist. Es gibt eine Managementebene und in der Produktion Schichtleiter:innen. Die Kommunikationswege sind sehr kurz und bei Besprechungen ist es wichtig, dass alle Beteiligten dabei sind, damit stille Post vermieden wird. Gemeinsame Pausen sind ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation im Betrieb.
Motto	Der Mensch steht im Mittelpunkt
Kontraste und Gegenüberstellungen	<p>Radikale Veränderung vs. nachhaltige Veränderung Man muss ja nicht alles so weiter machen, aber die Grundfesten sind die gleichen. Und wenn man die wirklich radikal ändern will, das muss man sich extrem gut überlegen. Ob nämlich dann die Leute mitkönnen ob eine Unternehmenskultur, ob man dann nicht wichtige Leute auch verliert. (INT10, Pos. 45)</p> <p>Hierarchie vs. Augenhöhe "Dass ich mich einfach mit, dass ich meinen Mitarbeitern mit Respekt begegnen und genauso umgekehrt und auf Augenhöhe." (INT10, Pos. 15)</p> <p>Nachhaltigkeit vs. Bürokratie "Also das sind ja Anforderungen mittlerweile, weil ganz viele Gesetze und Richtlinien, die eigentlich auf die großen Konzerne abzielen, die kleinen oder KMUs total mitbetreffen. Also sei des das Lieferketten-Sorgfaltspflichten-Gesetz oder die CSRD, und und so weiter, dann die Taxonomie und Verordnung usw. und so fort. Green Finance. Das ist ja alles nett. Dass das auf die Großen abzielt. Es trifft uns auch. Also das ist eine große Veränderung." (INT10, Pos. 7)</p> <p>Persönliche Werte vs. externe Erwartungen "Das ist natürlich auch ein bisschen angepasst an das, was die Kunden irgendwie, was du irgendwo hineinschreiben musst. Ja, aber gerade der Anfang ist das, als was wir uns eigentlich sehen. Jetzt sind wir zwar ein Industriebetrieb und ein produzierendes Unternehmen, aber trotzdem stehen für uns die Leute im Mittelpunkt. Das ist auf jeden Fall unser Ansatz (...)." (INT10, Pos. 27)</p>
Auffälligkeiten	Es wird immer wieder auch der Konflikt betont bzw. dass früher Sachen anders waren. Es wirkt so, als hätte es starke Umstrukturierungen gegeben. Auch das Diskutieren untereinander kommt öfter vor, wobei es wichtig ist, dann wieder gemeinsam einen Kaffee trinken zu können - also auch hier die Wertschätzung. "Und dann gibt es natürlich andere, die ihren Stempel aufgedrückt haben mit ihrer Art und mit ihrer Herzlichkeit und mit dem Zusammenhalten. Und das war nicht immer so in der [Organisationsname], da hat es ganz dunkle schwarze Zeiten auch gegeben oder wie das übernommen worden ist, da war es nicht so, da war es ganz anders." (INT10, Pos. 31)
Besonderheiten	Wertschätzung ist ein ganz zentraler Wert und äußert sich auf allen Ebenen. Die Wichtigkeit und Emotionalität kommt bei diesem Thema stark hervor und wird in vielen Statements betont. "Wir haben jetzt unser Projekt da hinten gehabt, die Baustelle nur als Beispiel. Und mir fällt auf, dass der Hallenbauer mit seine Leute eigentlich, dass mir da mehrere Sachen überhaupt nicht gefallen, wie der umgeht. Dann kommuniziere ich das der höchsten Ebene in der Firma. Ich mag sowas ÜBERHAUPT nicht, wenn man Leute, die ausführen und die arbeiten, so behandelt. Das kann ich nicht haben. Ja, das mag ich nicht." (INT10, Pos. 39)
Einstellung zu Werten	Die Werte stärken das Gemeinschaftsgefühl und dieses wird aktiv gefördert und trägt zur Produktivität bei. Die Werte sind sozusagen der Kitt, der alles zusammenhält. "Und dann ist bei mir im Büro. Ich habe da ein kleines Tischchen, da sind vier Sessel und da ist dann Frühstück, Arbeitsfrühstück. Da sitzt meistens der [Name des Betriebsleiters], dann sitzt vielleicht der Elektriker da, vielleicht sitzt der [Name] vom Einkauf da, vielleicht sitzt mein Vater dabei. Das haben wir. Das mag so ausschauen, ja ok, die tun da jeden Tag gemütlich frühstücken. Tun wir auch, aber es ist eigentlich eine der produktivsten Zeiten am Tag, weil wir besprechen alles was noch war, was war schon in der Früh, was steht an, was tu ma. Und im total netten Rahmen eigentlich." (INT10, Pos. 33)
Einstellung zu Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit wird von allen Säulen betrachtet. Für die ökologische Nachhaltigkeit wurden bereits einige Maßnahmen umgesetzt, dennoch wirkt das Thema etwas schwerfällig, was auf die überbordende Bürokratie zurückzuführen sein könnte. Die ökonomisch Nachhaltigkeit und eine wirtschaftliche Basis sind der Grundstein. Der sozialen Nachhaltigkeit kommt eine besondere Bedeutung zu. "Alles was das Soziale betrifft, was die Mitarbeiter betrifft, das ist mir extrem wichtig, weil ich finde, dadurch kann man. Und mit der Mitarbeiterbindung, eigentlich sehe ich uns ja alle gemeinsam als: Wir sind [Organisationsname]. Und das möchte ich eigentlich, dass wir das allgemein als Betriebsklima, als Unternehmensklima haben." (INT10, Pos. 15)
Treiber für OE	interne Umstrukturierung aufgrund Personaländerungen, überbordende Bürokratie, CSRD und weitere Vorschriften, Pensionierungen, Diversität und Vielfalt
Wichtig für Theorie	Redundanz, damit Mitarbeiter:innen nicht ausbrennen - Burnout, Ideenmanagementsystem, Karriereplanung auch für junge Menschen
offensichtl. Überschneidung	<p>INT6 - Zusammenarbeit auf Augenhöhe auch unter verschiedenen Generationen</p> <p>INT6 - sieht sich gemeinsam mit den Mitarbeiter:innen als Team</p> <p>INT6 - spürbare Herzlichkeit, Gastfreundschaft und Wertschätzung</p> <p>INT8 - gemeinsames Feiern ist ganz wichtig</p> <p>INT8, INT7, INT5, INT6, INT1, INT3 - soziale Verantwortung als wesentlicher Bestandteil</p> <p>INT8 - Förderung von Diversität, weil unterschiedliche Menschen wichtig sind</p>
offensichtl. Gegensätze	<p>INT2, INT4, INT7 - Rationalisierung vs. hier starke menschliche Sicht auf die Produktion</p> <p>INT8, INT9 - starke strategische Vernetzung von Nachhaltigkeit mit allen drei Säulen, Werten und Unternehmensstrategie sowie Markenaufbau und Außenwirkung vs. hier stärkerer Fokus auf die Innenwirkung</p> <p>INT4 - Bodenständigkeit und keine Luftschlösser bauen vs. hier Großzügigkeit und großes Denken</p> <p>INT5, INT8 - vielfältige Goodies für Mitarbeiter:innen vs. hier sind die Goodies "niederschwelliger" zB. jederzeit Urlaub nehmen können, gemeinsame Unternehmungen</p>
Explizite Werte (Abk. eW)	
eW1	Menschlichkeit "Das passt schon alles so zusammen. Nicht, dass wir alle gleich sind, das ist auch gut so, dass wir es nicht sind. Aber diese menschliche Komponente, die, die ist ganz wichtig bei uns und die haben wir auch." (INT10, Pos. 31)
eW2	hohe Qualität "Unseren hohen Qualitätsstandard werden wir auch durch unser Streben nach kontinuierlicher Verbesserung im Umweltschutz, der Arbeitssicherheit und Verfahrenstechnik gerecht." (INT10, Pos. 27)
eW3	Wertschätzung "Wir fördern die Entwicklung eigenverantwortlich denkender und gemeinsam handelnder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schätzen die erbrachten Leistungen." (INT10, Pos. 27)
eW4	Respekt "Ja. Mensch im Mittelpunkt. Respekt vor jedem." (INT10, Pos. 27)
eW5	Regionalität "Ja. Auch wenn wir eben eine riesengroße Exportquote haben, an die 90 %, und eigentlich ja, aber trotzdem schauen wir, dass wir wo es geht, dass wir quasi die Region mit einbeziehen, das ist es uns einfach auch wichtig." (INT10, Pos. 27)
eW6	Großzügigkeit und groß Denken "die ist und auch eben natürlich hat's der Papa dann aufgebaut usw und er hat sein, also diese, diese Großzügigkeit und das große Denken usw das hat auf jeden Fall diesen Standort geprägt." (INT10, Pos. 31)
eW7	Herzlichkeit und Zusammenhalt "Und dann gibt es natürlich andere, die ihren Stempel aufgedrückt haben mit ihrer Art und mit ihrer Herzlichkeit und mit dem Zusammenhalten." (INT10, Pos. 31)
eW8	Weiterentwicklung der Mitarbeiter:innen "Wir fördern die Entwicklung eigenverantwortlich denkender und gemeinsam handelnder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schätzen die erbrachten Leistungen." (INT10, Pos. 27)
eW9	Flexibilität und Familie und Beruf "Ja, was es vielleicht, ich meine für draußen ist es teilweise schwierig mit der Flexibilität, aber natürlich wenn jetzt einer an Papa-Monat braucht, dann kann er den Papa-Monat haben, da finden wir eine Lösung oder wenn der drei Tage in der Woche oder zwei Tage, dann muss er das Kind noch in den Kindergarten bringen und er kommt eine Stunde später oder was. Ja, dann ist es so. Ja natürlich in der Produktion an sich, wir haben ein Schichtmodell, ist man halt begrenzt in der Flexibilität." (INT10, Pos. 21)
Implizite Werte (Abk. iW)	

Beschreibung der Interviewpartner:innen

	INT1	INT2	INT3	INT4	INT5	INT6	INT7	INT8	INT9	INT10
Unternehmensgröße	4 Gesellschafter, keine Mitarbeitenden	2 Geschäftsführer:innen, 3 Mitarbeitende	6 unterstützende Mitarbeiter:innen für den Verein, 7 Mitarbeitende in der Nahversorgung	insgesamt 120 Mitarbeiter:innen an beiden Standorten	insgesamt 60 Mitarbeiter:innen an drei Standorten	9 Vorstandsmitglieder und 2 Mitarbeitende	10 Mitarbeitende	544 Mitarbeiter:innen (Österreich und Tschechien)	48 Mitarbeitende	55 Mitarbeiter:innen
Gründungsjahr	2022 3 Jahre	2021 4 Jahre	2012 13 Jahre Verein; 2010 15 Jahre Gemeinderat; 2005 20 Jahre Nahversorgung; 2000 20 Jahre Hilfsorganisation Leitung	1927 98 Jahre; zweiter Standort 2014 11 Jahre	1999 26 Jahre	Vorarbeiten ab 2014, Gründung 2019 6 Jahre	2015 10 Jahre	1988 37 Jahre	1911 114 Jahre	seit 1960 in der Form und ab 1989 Übernahme der Familie 65 Jahre
Auszeichnungen	Ethos Award	Woman in Business Award - Innovatorin des Jahres	Ethos Award	Staatspreis, EMAS, OEKOTEX, GOTS	Ethos Award, ISO 9001, EqualiTA, Familie und Beruf	gasba Award get active Social Business Award, Trigos Award, EqualiTA	Ethos Award	Staatspreis Familie und Beruf, Nestor Gold Gütesiegel, uvm.	ESG Transparency Award, CSR Gütesiegel für Druckereien, EMAS	ISO 900, ISO 14001
Branche	Kinderbuchentwicklung	Nachhaltige Agrartechnologie	(soziale) Nahversorgung	Textilbranche	IT-Branche	Co-Working	Photovoltaikbranche	Kräuter- und Gewürzverarbeitung	Druckbranche	Aluminiumindustrie
Funktion Interviewpartner:in	Gesellschafterin	Geschäftsführerin	Unternehmerin/Obfrau/Gemeinderätin	Schlüsselposition	Geschäftsführerin	Vorstand	Geschäftsführer	Managementfunktion	Geschäftsführer	Geschäftsführerin
Geschlecht	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	weiblich	männlich	weiblich	männlich	weiblich
Dauer des Interviews	01:09:41	38:13:00	01:20:35	44:27:00	50:22:00	47:40:00	35:01:00	47:43:00	01:35:20	53:01:00

Beispiele für die Codierung der methodischen Codes

Selbstpositionierung: „Ich habe angefangen in der Produktentwicklung, habe die geleitet, aufgebaut, strukturiert und wir haben sehr erfolgreiche Produkte in meiner Zeit und auch heute noch gelauncht und gelauncht. Und das habe ich einige Jahre gemacht.“ (INT8, Pos. 5)

Fremdpositionierung: „...mein Sohn, der [Name] ist seit kurzem Betriebsleiter, er ist seit zwei Jahren in der Firma, ist seit kurzem Betriebsleiter.“ (INT9, Pos. 6)

Gruppenpositionierung: „Und wir (Telefon läutet im Hintergrund) sprechen natürlich auch sehr viel mit Rechtsanwälten, mit Notaren, wo es um wirklich große Erbschaftsstreitigkeiten geht. Wir machen Vermittlungen mit Mediatoren, wenn die Gespräche nicht mehr führbar sind (Telefon im Hintergrund hört auf zu läuten).“ (INT3, Pos. 12)

Innensicht: „Und da gibt es auch natürlich auch was Nachhaltigkeit anbelangt, finde ich, gehört auch immer natürlich das Thema Ethik stark dazu.“ (INT5, Pos. 13)

Außensicht: „Die sagen ah, beim [Organisationsname], da werden die Druckplatten so und so hergestellt und da müssen die Mitarbeiter nicht mit der giftigen Chemie arbeiten.“ (INT9, Pos. 18)

Brüche und Widersprüche: „Und der Start war auch gar nicht so leicht, muss ich sagen, weil nicht überall der Bedarf gesehen wurde.“ (INT6, Pos. 5)

Argumentationen: „Ein gestärktes Wertesystem in einem Unternehmen sieht man sehr wohl, weil man einfach genau solche Anforderungen, Changes, Herausforderungen viel, strukturierter und sicherer meistert. Weil man nicht an dieser Basis, diese noch schaffen muss, sondern sie ist vorhanden.“ (INT5, Pos. 29)

Übertreibungen: „Ja, wahnsinnig groß. Wir sind auch Kunde bei den [Organisationsname]. Das ist eine Unternehmensberatung in [Ort], die sich darauf spezialisiert hat. Und das ist ein wahnsinnig großes Thema.“ (INT7, Pos. 16)

Metaphern: „Man sagt immer Schuster, bleib bei deinen Leisten.“ (INT9, Pos. 14)

Aktivkonstruktion: „Das heißt, wir schaffen mehr Awareness und wir schaffen Möglichkeiten, wirklich aktiv mitzumachen bei einzelnen Themen, die einfach uns und alle fördern.“ (INT5, Pos. 13)

Passivkonstruktionen: „Und dann kam einmal der erste Mitarbeiter dazu, ein Maschinenbauer, ein junger, dann die zweite Mitarbeiterin, ein paar versetzt ein paar Monate. Und so ging es weiter.“ (INT2, Pos. 8)

explizite Werte: „Also diese drei genannten eigenverantwortlich, begeisterungsfähig und wertschätzend, die uns auch so ein Kompass sind für unser Tun, die gibt es schon recht lange und die wurden vor circa zehn Jahren im Rahmen der Führungskräfteentwicklung wurden die mal herausgefiltert...“ (INT8, Pos. 21)

implizit genannte Werte: „Und wir sprechen das auch immer wieder an, ja, dass das ja nicht untergeht, dass diese Offenheit da ist, dass wir für jeden Beruf und für jedes Alter und für jedes Geschlecht, dass wir eben ganz ein offenes Haus sind, sage ich jetzt mal.“ (INT6, Pos. 44)

interne Spürbarkeit: „Im Fall der Fälle, dann weiß ja auch ich, dass ich mich verlassen kann. Und bei uns läuft es so, wenn wir Not am Mann haben und hinein Schreiben in die Gruppe: Bitte. Wir brauchen so und so viel Leute. Das ist organisiert auf eine halbe Stunde. Aber ohne ihr müsst das. Weil es dieses Gemeinschaftsgefühl bei uns gibt.“ (INT10, Pos. 15)

externe Erlebbarkeit: „Jeder ist gekommen und die Kunden sind zu mir gekommen und haben gesagt, das haben sie noch nie gesehen, dass einfach die Mitarbeiter so gern mitarbeiten und sich da für die Firma so einsetzen. War eine super Veranstaltung.“ (INT9, Pos. 22)