

Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory?

22

Frühjahrstagung 2006



Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory?

22

Frühjahrstagung 2006

Inhalt

- 6 **Geleitwort**
- 8 **Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory?**
- 10 **Programm der Frühjahrstagung**
- 12 **Unternehmenskultur(en) – Begriff, Funktionen, Wirkungen**
Prof. Dr. Sonja A. Sackmann
- 34 **Ergebnisse der repräsentativen Untersuchung „Was ist gute Arbeit?“
– Führungsfehler oder fehlende Unternehmenskultur**
Dr. Alexandra Wagner
- 50 **Unternehmenskultur schafft Unternehmenserfolg – bewiesene These
oder Vermutung?**
Frank Hauser
- 64 **Die Ressource Mensch - ökonomische Wirkungen von Investitionen in
die Mitarbeiter**
Dr. Birgit Köper
- 72 **Kompromisslos Vertrauen: Das Erfolgsrezept der Skytec AG**
Thomas Geyer
- 80 **Zufriedene und Motivierte Mitarbeiter, der Schlüssel einer erfolgreichen
Betriebsführung**
Marcel Ballas
- 88 **Gesundheits- und Prozessmanagement: Kulturelle Erfolgsfaktoren bei
Airbus**
Dr. Anette Gäßler
- 100 **Workshop 1: Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg**
- 102 **Workshop 2: Unternehmenskulturelle Praxisbeispiele**
- 104 **Workshop 3: Warum betriebliches Gesundheitsmanagement?**
- 108 **Workshop 4: Unternehmenskultur und Führung**
- 110 **Workshop 5/7: Unternehmenskultur und Wertorientierung / Sozialpartner-
schaft**
- 114 **Workshop 6: Unternehmenskultur und Innovation**
- 116 **Vertrauens-Fehler-Lern-Innovations-Gesundheitskultur – Praxisanleitung zur
friedfertigen und ökonomischen Kooperation**
Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner



Geleitwort

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ – INQA und die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin haben sich bereits vor Jahren entschlossen, dem Thema Qualität der Arbeit und damit eng verbunden, dem Thema Unternehmenskultur, mehr Raum und einen hohen Stellenwert in der laufenden und zukünftigen Arbeit zu geben.

Wir wissen bereits seit Jahrzehnten aus zahlreichen Studien, dass eine gute Unternehmenskultur das Engagement und die Motivation von Beschäftigten fördert, die Produktivität und den ökonomischen Erfolg positiv beeinflusst und damit zu einer Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beiträgt.

Dieses wissenschaftsbasierte Wissen lag seit den frühen 1980er Jahren vor, jedoch war das Konzept einer Unternehmenskultur noch recht schwammig und für Unternehmen auch nicht greifbar und systematisch umsetzbar.

Vor allem der Wunsch vieler Politiker und Unternehmen, Unternehmenskultur zu messen und den Zusammenhang durch harte Fakten und Daten darstellen zu können, konnte zum damaligen Zeitpunkt nicht umfassend befriedigt werden.

Die Forschungen und das Sammeln von Erfahrungen in Unternehmen schritt aber in vielen Ländern weiter voran und unter dem anhaltenden Veränderungsdruck der Globalisierung mussten Politiker und Unternehmen erkennen, dass Führung und eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur immer stärker den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines Wirtschaftsstandortes beeinflussen.

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ hat sich zum Ziel gesetzt, ein umfassendes handlungsorientiertes Konzept für eine stärkere und nachhaltige Verbesserung der Arbeitsqualität und damit auch der Innovationsfähigkeit der Unternehmen zu entwickeln. Die Förderung mitarbeiterorientierter Unternehmenskulturen spielt dabei eine wesentliche Rolle.

Viele Aktivitäten von INQA zielen darauf ab, diese Botschaft bei möglichst vielen Unternehmen in Deutschland ankommen zu lassen und Umdenk- und Veränderungsprozesse im Unternehmen voranzutreiben. In enger Zusammenarbeit von Forschung, Unternehmen und Politik verfolgt INQA das Ziel, Unternehmen und ihre Beschäftigten bei der Umsetzung zu unterstützen und bedarfsorientierte Angebote zu machen. Diese sind u.a.

- Entwicklung und Verbreitung von Benchmarking-Instrumenten zur Standortbestimmung und Erfolgskontrolle von Maßnahmen,
- Bereitstellung einer Plattform zum Informationsaustausch von Politik und Unternehmen,

- Förderung und Aufbau von Unternehmensnetzwerken („Unternehmen helfen Unternehmen“)
- Organisation von Veranstaltungen zu bedeutenden Themen (Demographie, Gesundheit, Organisation, lebensbegleitendes Lernen, Transfer und Beispiele aus der Praxis)
- Entwicklung und Bereitstellung von Trainings- und Qualifizierungsangeboten für alle Akteure im Unternehmen
- Verbreitung von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Die Frühjahrstagung 2006 der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin in Kooperation mit INQA hat wesentlich dazu beigetragen, das Thema erstmalig umfassend darzustellen, indem VertreterInnen der Wissenschaft und von Unternehmen ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Erwartungen für die Zukunft gemeinsam präsentiert und diskutiert haben.

Der Erfolg dieser Veranstaltung ist maßgeblich allen Experten und Expertinnen der BAuA, externer Institutionen und Unternehmen zu danken, die so offen ihre Ideen eingebracht und unvoreingenommen den Diskussionen gestellt haben.

Ebenso möchte ich mich bei allen beteiligten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der BAuA und INQA bedanken, die einen reibungslosen Ablauf organisiert und umgesetzt und damit zu einer von vielen TeilnehmerInnen empfundenen „Rundumzufriedenheit“ beigetragen haben.

Dr. Christa Sedlatschek
 Wissenschaftliche Leiterin und INQA Geschäftsführerin
 Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory?

Mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen sind gleichermaßen ein Gewinn für Beschäftigte wie für Betriebe als Ganzes. Einfache Patentrezepte zur erfolgreichen Umsetzung kann es dennoch nicht geben. Mit diesem Fazit ging am Dienstag die Frühjahrstagung der Initiative Neue Qualität der Arbeit und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Dortmund zu Ende. Ihr Titel: „Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur - Vision oder Erfolgsstory?“. Zwei Tage lang hatten sich führende Wissenschaftler mit Personalverantwortlichen, Controllern, Sicherheitsfachkräften und Diversity-Beauftragten zum intensiven Erfahrungsaustausch zusammen gefunden.

Einig waren sich die Experten vor allem darin, dass bewusst gestaltete Unternehmenskulturen in deutschen Betrieben ein vielfach brach liegender Erfolgsfaktor seien. „Dass sich einer aktuellen Studie zufolge nur etwa 12 Prozent der Beschäftigten in Deutschland mit ihrem Unternehmen identifizieren, lässt erahnen, wie viel Potenzial an dieser Stelle verschenkt wird“, betonte Sonja Sackmann, Professorin und Dekanin der Universität der Bundeswehr München in ihrem Tagungsvortrag. Die Wissenschaftlerin sieht die Funktion von Unternehmenskulturen vor allem im Ermöglichen von Orientierung und Zusammenarbeit. Als Erfolgsfaktor beeinflusse sie zudem den Grad der Identifikation mit der Firma, aber auch das Engagement der Mitarbeiter sowie deren Leistung und Produktivität.

„Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zeigt sich in einem Arbeitsplatz, an dem man denen vertraut für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut und Freude hat an der Zusammenarbeit mit Kollegen“, veranschaulichte dazu Frank Hauser, Leiter des Great Place to Work Instituts Deutschland. Wer den vermeintlich weichen Wettbewerbsfaktoren im Unternehmen mehr Beachtung schenke, könne zudem die Zahl psychosomatisch bedingter Erkrankungen deutlich reduzieren, sensibilisierte Professor Michael Kastner, Inhaber des Lehrstuhls für Organisationspsychologie an der Universität Dortmund. Dies gelänge vornehmlich dann, wenn die Unternehmenskultur von Vertrauen geprägt sei.

Neben der Darstellung des wissenschaftlichen Forschungsstands bekamen die Teilnehmer der Tagung auch Hilfestellung für die Gestaltung erfolg versprechender Unternehmenskulturen. Zwar könne es keine Patentrezepte geben, die auf jedes Unternehmen passten, dennoch sei es bei der Umsetzung von Maßnahmen wichtig, sich die Vorbildfunktion der Führungskräfte vor Augen zu halten, betonten die Experten. Auch die Chance, aus Fehlern zu lernen, die Betrachtung der Beschäftigten als „ganzen Menschen“ sowie eine konstruktive Konflikt-, Streit- und Kooperationskultur zählen zu den förderlichen Rahmenbedingungen.

Ziel von INQA ist es, die Chancen einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur auch künftig in der öffentlichen Debatte zu verankern: „Zum einen werden wir die Erkenntnisse der Tagung in einer Publikation zusammentragen, zum anderen stehen wir als Think Tank bereit, wenn das Thema durch die bevorstehende deutsche EU-Ratspräsidentschaft auch auf die europäische Agenda gelangt“, unterstreicht INQA-Geschäftsführerin Christa Sedlatschek.



Das Thema der diesjährigen Frühjahrsstagung fand reges Interesse. Die Vorträge informierten über den Forschungsstand, gaben aber auch Einblicke in die Praxis von Unternehmen, die sich intensiv mit Aspekten der Unternehmenskultur beschäftigt haben.



Programm der Frühjahrstagung

1. Tag, Montag, 29. Mai 2006

13:00 Begrüßung durch Ulrich Riese, BAuA, Dortmund
Grußwort durch André Große-Jäger, BMAS, Bonn

13:30 Prof. Dr. Sonja A. Sackmann, Universität der Bundeswehr München: Einführungsvortrag: „Unternehmenskultur(en) Begriff, Funktionen, Wirkungen“

14:15 Dr. Alexandra Wagner, FIA (Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt) Berlin: „Ergebnisse der repräsentative Untersuchung „Was ist gute Arbeit?“ - Führungsfehler oder fehlende Unternehmenskultur?“

14:45 Frank Hauser, psychonomics AG, Köln: „Unternehmenskultur schafft Unternehmenserfolg - bewiesene These oder Vermutung?“

15:15 Diskussion

15:55 Bewegungsübungen, Krishan Johannson, Frankfurt

16:00 Dr. Birgit Köper, BAuA, Dortmund: „Ökonomische Wirkungen von Investitionen in Human Resources“

16:25 Thomas Geyer, Vorstandsvorsitzender Skytec AG, München: „Kompromisslos Vertrauen: Das Erfolgsrezept der Skytec AG“

16:50 Marcel Ballas, Geschäftsführer Alten- und Pflegeheime St. Josef gGmbH: „Zufriedene und motivierte Mitarbeiter, der Schlüssel zu einer erfolgreichen Betriebsführung“

17:15 Dr. Annette Gäßler, Ärztl. Qualitätsmanagement, Airbus Deutschland GmbH: „Gesundheits- und Prozessmanagement: Kulturelle Erfolgsfaktoren bei Airbus“

17:40 Diskussion

18:00 Uhr Ende des ersten Veranstaltungstages



Die Referentinnen und Referenten
standen Rede und Antwort (v. l.
Thomas Geyer, Marcel Ballas, Dr.
Anette Gäßler, Dr. Birgit Köper)

2. Tag, Dienstag, 30. Mai 2006 (Stahlhalle, DASA)

09:00 Beginn der Workshops:

Workshop 1: Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg

Moderatorin: Dr. Birgit Köper, BAuA, Dortmund

Fachbeitrag: Prof. Dr. Joachim Vogt, Uni Kopenhagen

Workshop 2: Unternehmenskulturelle Praxisbeispiele

Moderatorin: Dr. Christa Sedlatschek, BAuA, Berlin

Fachbeitrag: Thomas Geyer, Skytec AG, München

Workshop 3: Unternehmenskultur und Gesundheitsmanagement

Moderatorin: Dr. Eleftheria Lehmann, Landesanstalt für

Arbeitsschutz, Düsseldorf

Fachbeitrag: Dr. Karl Kuhn, BAuA, Dortmund

Workshop 4: Unternehmenskultur und Führung

Moderator: Frank Hauser, Psychonomics AG, Köln

Fachbeitrag: Marc Lenze, IFGP, Münster

Workshop 5/7 Unternehmenskultur und Wertorientierung/Sozialpartnerschaft

Moderator: Detlef Hollmann, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Fachbeiträge: Norbert Breutmann BDA, Berlin,

Workshop 6: Unternehmenskultur und Innovation

Moderator: Peter Krauss-Hoffmann, BAuA, Dortmund

Fachmann: Prof. Dr. Dr. Michael Kastner; Christine Reick, Uni Dortmund

11:00 Vorstellen der Workshopergebnisse in der Stahlhalle

11:45 Prof. Dr. Dr. Michael Kastner, Universität Dortmund:

„Vertrauensfehlerlerninnovationsgesundheitskultur - Praxisanleitung zur friedfertigen und ökonomischen Kooperation“

12:45 Resümee und Verabschiedung



Thema Unternehmenskultur und Führung: Workshoparbeit mit Frank Hauser.



Prof. Dr. Sonja A. Sackmann

Universität der Bundeswehr, München

Prof. Dr. Sonja A. Sackmann ist seit 2004 Dekanin der Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität der Bundeswehr in München. Nach dem Studium der Psychologie in Marburg, Heidelberg und Los Angeles beschäftigte sie sich in vielfältiger Weise mit dem Thema Unternehmenskultur. Einige ihrer beruflichen Stationen:

1985 -1986 Lehr- und Forschungsbeauftragte in Bereichen der Unternehmenskultur, Unternehmensführung und „nichtprogrammierbarem Management“ an der Graduate School of Management, UCLA.

1987-1993 Dozentin, Entwicklungs- und Projektleiterin im MZSG St. Gallen
seit 1993 Professur (Lehrstuhl) in Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Vorstand Institut für Personal- und Organisationsforschung

1993-2005 Partner und Managing Partner MZSG St. Gallen

Seit 2004 Dekanin, Fakultät für Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Universität Bw München

Unternehmenskultur(en) – Begriff, Funktionen, Wirkungen

Kurzfassung des Vortrags

1. Was versteht man unter Unternehmenskultur?

Unternehmenskultur hat seit Anfang der 1980er Jahre Einzug in die Organisationsforschung wie auch ins Management gehalten. Der anfänglichen Euphorie ist dann jedoch zumindest auf Praktikerseite die Ernüchterung gefolgt, da die erhofften Erfolge beim Management der Unternehmenskultur ausblieben. Manager wie Unternehmensberater wandten sich daher in den 1990er Jahren handfesteren Gestaltungsprozessen wie z.B. dem Reengineering zu. Doch auch hier zeigte sich bald, dass an der Kultur im Unternehmenskontext kein Weg vorbei geht, wenn solche Veränderungsprozesse erfolgreich implementiert werden sollen. Auch strategische Allianzen, Akquisitionen, Zusammenschlüsse wie auch die Fälschungen und Betrügereien auf Unternehmensebene zu Beginn dieses Jahrtausends lehrten die Achtung vor der Unternehmenskultur, die auch den wirtschaftlichen Erfolg mit beeinflussen kann.

Während Praktiker Kultur u.a. als „den Geist und Stil des Hauses“, als „das, wofür das Unternehmen steht“, oder „so, wie man es bei uns macht“ umschreiben, kann Unternehmenskultur differenzierter definiert und verstanden werden als „Die von einer Gruppe gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln bestimmen und insgesamt typisch für die Gruppe sind.“

Diese Definition hat eine Reihe von Implikationen für den Umgang mit Unternehmenskultur. Zunächst einmal besteht der Kern der Unternehmenskultur aus grundlegenden Überzeugungen. Die Mitarbeiter sind sich dieser grundlegenden Überzeugungen nicht mehr bewusst, betrachten diese als selbstverständlich und handeln entsprechend. D.h. das Zentrale der Unternehmenskultur ist in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte und damit nicht sichtbar, sondern nur indirekt zugänglich. Diese grundlegenden Überzeugungen steuern die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln von Mitarbeitern und Führungskräften. Auch wenn i.d.R. von der Unternehmenskultur gesprochen wird, ist sie ein Gruppenphänomen.

D.h. je größer eine Organisation oder ein Unternehmen ist, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit von Subkulturen. Generell entstehen Subkulturen bei Schnittstellen und werden von starker Interaktion innerhalb der Gruppe gefördert. „Wir“ versus „die anderen“ sind typische Manifestationen von Subkulturen. Je nach Organisation kann es abteilungsspezifische Subkulturen geben oder Subkulturen, die sich nach Funktionen, Alter, Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, Standort, Geschlecht oder Ethnik herausbilden. Die Existenz dieser Subkulturen ist zunächst weder gut noch schlecht. Die zentrale Frage ist, wie sie sich zueinander verhalten. Sie können sich sinnvoll ergänzen, wie es bei einer funktionalen Organisation gewünscht ist. Sie können unabhängig voneinander agieren, wie es z.B. bei Tochtergesellschaften einer Holding, die in unterschiedlichen Geschäftsfeldern tätig sind, durchaus sinnvoll ist. Sie können aber auch unabhängig voneinander oder gar gegeneinander agieren, obwohl sie sich ergänzen sollten. Erst eine nähere Analyse der bestehenden Unternehmenskultur mit ihren Subkulturen kann über die Funktionalität der bestehenden Subkulturen für das Unternehmen Auskunft geben.

Ein weiteres zentrales Merkmal der Unternehmenskultur besteht darin, dass sie i.d.R. in einer Reihe von Manifestationen in Form von Artefakten sichtbar wird. Hierzu zählen z.B. Gebäude, Schriftstücke, Produkte, Dienstleistungen aber auch verbales und nonverbales Verhalten sowie Regeln und gezeigte oder deklarierte Werte. Je älter eine Organisation ist, desto mehr hat sie von diesen Kulturmanifestationen, deren Bedeutung allerdings erst durch die Kenntnis der dahinterliegenden grundlegenden Überzeugungen

entschlüsselt werden kann. All diese Komponenten von Unternehmenskultur – grundlegende Überzeugungen, verbales und nonverbales Verhalten, die damit assoziierten Emotionen und die Artefakte – sind miteinander verknüpft, was speziell bei einem Entwicklungs- oder Veränderungsprozess berücksichtigt werden muss.

Eine häufig gestellte Frage ist, woher Unternehmenskultur kommt. Diese wird nicht „erfunden“, sondern basiert i.d.R. auf den grundlegenden Überzeugungen des Gründers oder des Gründerteams. Diese haben sich bis zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung durch die gesamte positive und kritische Erfahrung entwickelt. Welche Unternehmensidee soll verwirklicht werden? Wie will man die Zusammenarbeit mit den Kollegen gestalten? Wer passt ins Unternehmen, wer nicht? Wie laufen „gute“ Entscheidungsprozesse ab? Welches betrachtet man als die beste Organisationsform für den Geschäftszweck? Die Antwort auf diese Fragen basiert auf den grundlegenden Überzeugungen und führt zu ganz konkreten Ausgestaltungen der Unternehmenskultur.

Kurz nach der Unternehmensgründung muss trotz des generellen Rahmens der Unternehmenskultur jede Entscheidung zum ersten Mal gefällt und eine Reihe operativer wie auch strategischer Themen bearbeitet werden. Zu diesem Zeitpunkt ist das Verhalten der Organisationsmitglieder noch unterdeterminiert, d.h. für jedes Thema und Problem muss nach einer geeigneten Lösung gesucht werden. Hat sich über die Jahre ein Erfahrungsschatz angesammelt, dann wird das Verhalten im Unternehmen z.T. überdeterminiert. D.h. für jedes Problem gibt es eine Reihe erprobter Lösungen, die als Routine angewandt werden können.

2. Funktionen von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur erfüllt ganz konkrete Funktionen für ein Unternehmen. Zunächst einmal ermöglicht sie Orientierung. Die grundlegenden Überzeugungen können wie ein mentales Programm gesehen werden, das die Wahrnehmung, das Denken, Fühlen und Handeln der Organisationsmitglieder steuert. Dieses mentale Programm sorgt auch für Stabilität und Kontinuität. Bewährte wie auch nicht bewährte Lösungen und Praktiken werden kollektiv gespeichert und bei Bedarf abgerufen. Dies ermöglicht die in unserer heutigen Zeit absolut überlebensnotwendige Funktion der Komplexitätsreduktion. Ohne lange zu überlegen werden in der täglichen Arbeitspraxis eine Reihe von Routinen eingesetzt, deren Auswahl, Einsatz und Umsetzung durch die Unternehmenskultur gesteuert werden. Dies ermöglicht schnelles Handeln. Allerdings werden speziell bei älteren Organisationen diese Routinen auch dann eingesetzt, wenn z.T. neuartiges und bewusstes Handeln angesagt wäre.

Eine weitere Funktion von Unternehmenskultur besteht in der Sinngebung. Über die symbolische Vermittlung der Bedeutung der Arbeit kann beim Arbeitenden Sinn erzeugt werden. Auf die Frage nach der Tätigkeit eines Maurers kann der eine antworten, dass er Stein auf Stein setzt. Der zweite, dass er eine Mauer baut und ein dritter, dass er eine Kathedrale baut. Auch wenn alle drei genau genau dieselbe Tätigkeit verrichten, wird der letzte doch mehr Sinn in seiner Arbeit sehen und dadurch in und durch seine Tätigkeit motivierter sein.

Insgesamt ermöglichen diese vier Funktionen erst die Zusammenarbeit in einer Organisation oder einem Unternehmen aufgrund eines gemeinsamen Sprach- und Bedeutungsverständnisses. Erst dadurch kann sinnvoll kommuniziert und koordiniert gehandelt werden. Das durch eine spezifische Unternehmenskultur vorhandene mentale Programm hilft, sich ändernde Umstände in der relevanten Unternehmensumwelt wahrzunehmen und entsprechend zu agieren. Inwieweit diese vier Funktionen nun positiv oder kritisch wirken, hängt von der konkreten Ausgestaltung einer Unternehmenskultur bzw. ihrer grundlegenden Überzeugungen und kollektiven Praktiken ab.

3. Wirkungsweise von Unternehmenskultur

Vor allem Praktiker haben ihr Interesse an der Unternehmenskultur an der erhofften Leistungssteigerung für Unternehmen festgemacht. Inzwischen gibt es nun eine Reihe von Studien, die belegen, dass es einen Zusammenhang zwischen verschiedenen Indikatoren für Unternehmenskultur und verschiedenen Leistungsfaktoren gibt – im positiven wie im kritischen Sinne (s. Sackmann, 2006). Da die gewählten Indikatoren fast von Untersuchung zu Untersuchung wechseln, sind die Studien schwer vergleichbar. Doch es konnten positive Korrelationen beobachtet werden zwischen einer gemeinsamen Ausrichtung oder Zielorientierung und Unternehmenserfolg, mit kurz- wie langfristigem finanziellen Erfolg, mit Profitabilität, starkem Wachstum sowie Umsatzwachstum. Außerdem sind nach außen orientierte Unternehmenskulturen (i.S. von Wettbewerb, Unternehmerischem Handeln) eher mit Erfolg assoziiert als innen-orientierte.

Neue Untersuchungen zeigen jedoch, dass Unternehmenskultur indirekt über die Kommunikation und das spezifische Führungsverhalten von Führungskräften auf die Identifikation der Mitarbeiter wirkt, die wiederum zu höherer oder geringerer Leistung bzw. Unternehmenserfolg führt. Weiterführende Überlegungen legen zudem nahe, dass der Erfolg oder Misserfolg auch Rückkopplungseffekte zur vorhandenen Unternehmenskultur hat und diese entsprechend bekräftigt. D.h. die bestehende Unternehmenskultur beeinflusst zum einen die Informationsaufnahme aus dem als relevant betrachteten Unternehmensumfeld und deren Verarbeitung. Strategien werden durch die vorhandene Unternehmenskultur geprägt wie auch konkrete Praktiken. Diese führen in ihrer Umsetzung und Anwendung zu konkreten Leistungsergebnisse, die wiederum die bestehenden grundlegenden Überzeugungen beeinflussen und verstärken.

Im Hinblick auf Organisationen und Unternehmen haben sich vier Parameter und vier Prozesse bzw. Praktiken als relevant zur Charakterisierung von Kultur im Organisationskontext herauskristallisiert. Die vier Rahmenparameter sind der konkrete Unternehmenszweck, das Organisationsdesign (Strukturen und Prozesse), die Charakteristika der Mitarbeiter und Führungskräfte sowie die Unternehmensstrategie(n). Die Ausgestaltung dieser vier Parameter definiert dann den inhaltlichen Korridor für die vier Prozesse bzw. Praktiken bezüglich der konkreten Arbeitserledigung, der Art der Anpassung bzw. Veränderungsfähigkeit, die Interaktionen sowie die Art des sich Weiterentwickelns oder organisationalen Lernens.

Bei dieser konkreten inhaltlichen Ausgestaltung von Unternehmenskultur haben Führungskräfte eine besonders wichtige Rolle. Aufgrund ihrer legitimierten Positionsmacht dienen sie mit ihrem Verhalten den Mitarbeitern als Orientierung – im positiven wie im negativen Fall. Die Führungskräfte eines Unternehmens beeinflussen daher maßgeblich die konkrete Ausgestaltung einer Unternehmenskultur sowie das Ausmaß, in dem sie einem Unternehmen förderlich oder hinderlich ist.

4. Fazit

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass

- jede Organisation hat eine Kultur und potentielle Subkulturen hat,
- Kultur nicht gleichzusetzen ist mit Zivilisation,
- eine starke Kultur nicht unbedingt besser ist,
- es nicht DIE erfolgreiche Organisationskultur gibt,
- je größer eine Organisation ist, desto eher Subkulturen entstehen,
- Organisationskultur nicht Organisationsklima ist,
- die Kultur einer Organisation nicht unbedingt zu „humanistischen Arbeitsplätzen“ führt,
- eine Passung zwischen Unternehmenskultur und Strategie noch keine Garantie für den Erfolg eines Unternehmens ist und

- Führungskräfte und ihr Führungsverhalten zentral für die konkrete Ausgestaltung von Unternehmenskultur sind.

Damit kann generell die Schlussfolgerung gezogen werden, dass jede Unternehmenskultur so gut ist wie ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sowie das Führungsverhalten und dem dadurch ermöglichten Verhalten der Mitarbeiter.

Prof. Dr. Sonja A. Sackmann

Weiterführende und vertiefende Literatur zum Thema:

Sackmann, Sonja A. Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg. Ansätze und Methoden zur Erfassung von Unternehmenskultur, beobachtete Zusammenhänge mit Unternehmenserfolg und Empfehlungen. Bertelsmann Verlag, Gütersloh, 2006.

Sackmann, Sonja, A. Toyota. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2005.

Sackmann, Sonja, A. Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Gabler Verlag, Wiesbaden, 2004 (engl. Ausgabe: Success Factor Corporate Culture. Bertelsmann Verlag, Gütersloh, 2005).

Sackmann, Sonja A. "Cultural Change - eigentlich wär's ja ganz einfach...wenn da nicht die Menschen wären!" In Klaus Götz et al. (Hrsg.): Cultural Change. Managementkonzepte Band 4, München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1999: 15-37.

Sackmann, Sonja, A. "Erfassung und Analyse von National- und Organisationskultur - eine kritische Betrachtung". In R. Lang (Hrsg.): Wandel von Unternehmenskulturen in Ostdeutschland und Osteuropa. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1996: 55-64.

Sackmann, Sonja, A. "Fragen der Organisationsentwicklung: Ist Krankenhauskultur gestaltbar?" In R. Klein und G.M. Borsi (Hrsg.), Pflegemanagement als Gestaltungsauftrag. Frankfurt/Main: Peter Lang, 1997: 135-156.

Sackmann, Sonja A. „Organisationskultur - Die unsichtbare Einflussgröße.“ In Gruppendynamik, 1983, 14, S. 393-406.

Sackman, Sonja, Sandra Bissels und Thomas Bissels „Kulturelle Vielfalt in Organisationen: Ansätze zum Umgang mit einem vernachlässigten Thema in den Organisationswissenschaften“, Die Betriebswirtschaft, 62, 2002, 1, 43-58.

Unternehmenskultur(en)

– Begriff, Funktionen, Wirkungen



Prof. Sonja A. Sackmann, PhD

Universität Bw München
Institut für Personal- und Organisationsforschung
Werner-Heisenberg-Weg 39
85577 Neubiberg
& St. Gallen
sonja.sackmann@unibw.de

© Prof. S. Sackmann, PhD

Überblick

- I. Was versteht man unter Unternehmenskultur?
 - Funktionen von Unternehmenskultur
 - Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur
 - Fazit

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

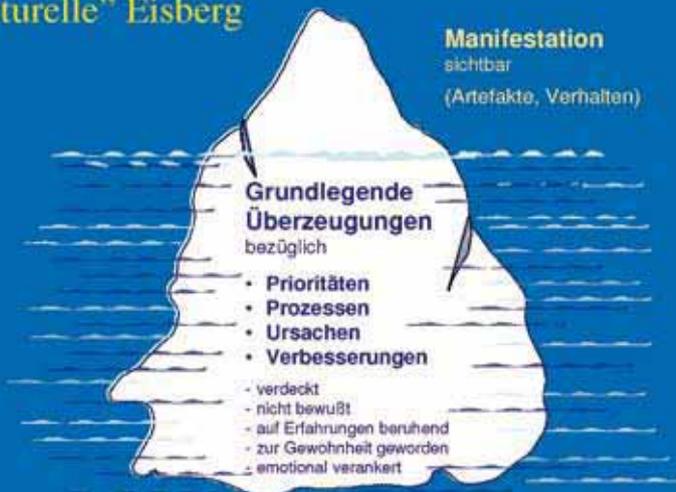
I. Was ist "Unternehmenskultur"?

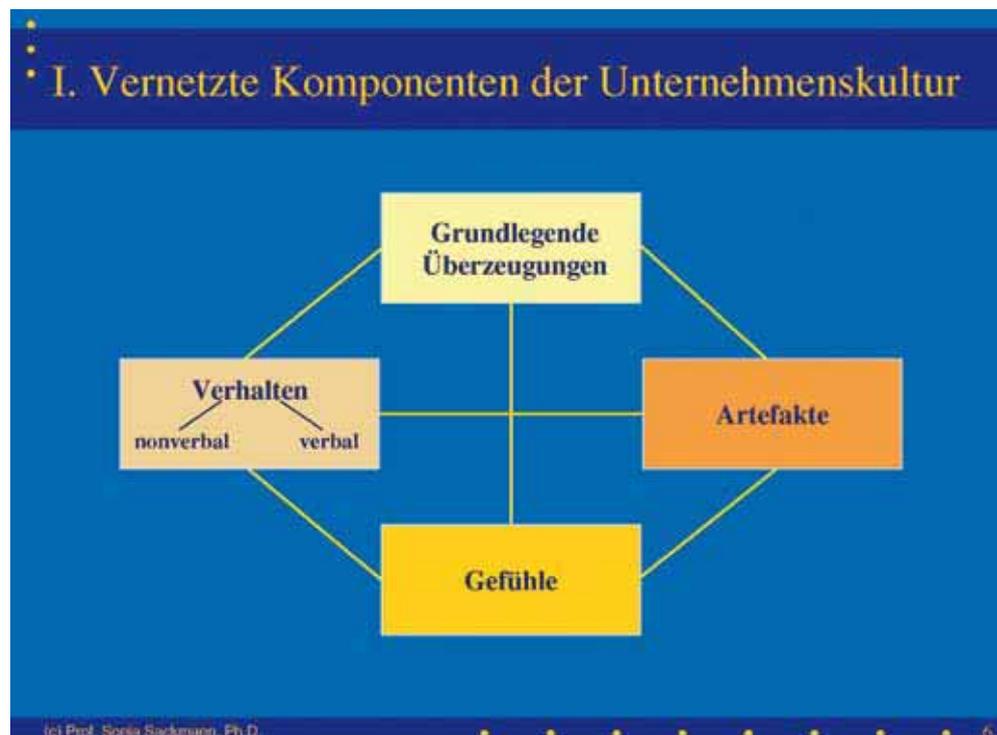
Der Geist und Stil des Hauses
 Das, wofür wir stehen
 So wie man es bei uns macht

„Die von einer **Gruppe** gehaltenen **grundlegenden Überzeugungen**, die deren **Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln bestimmen** und insgesamt **typisch** für die Gruppe sind.“

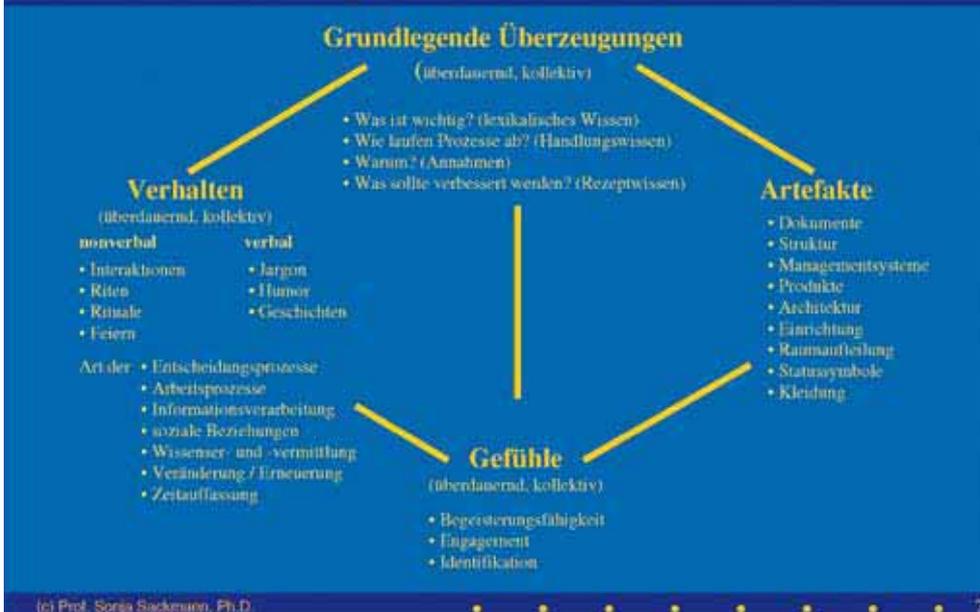
I. Was ist Unternehmenskultur?

Der "kulturelle" Eisberg

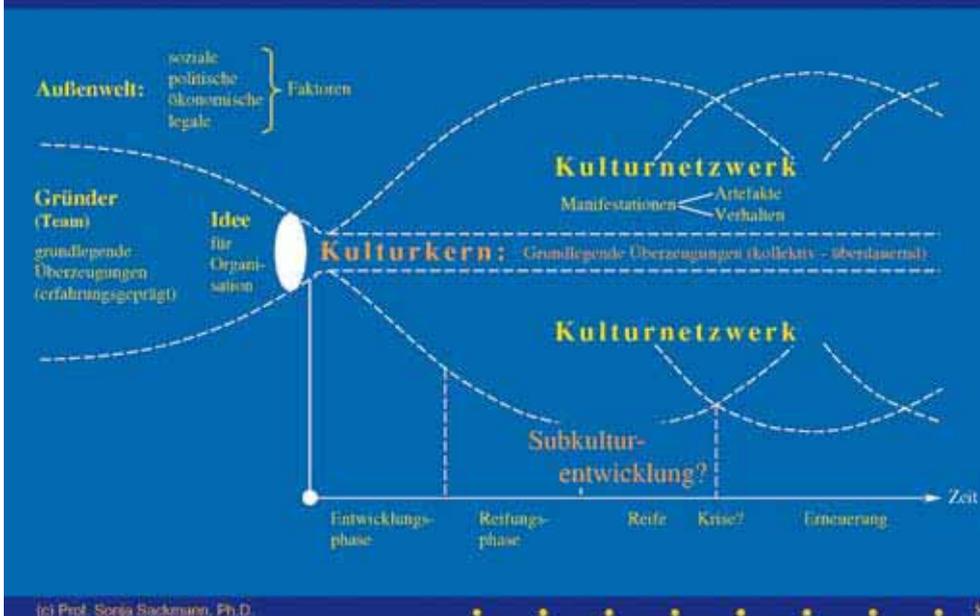




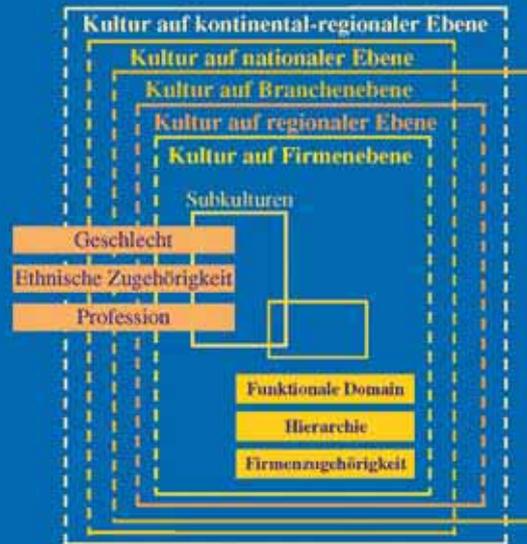
I. Vernetzte Komponenten der Unternehmenskultur



I. Entwicklung der Unternehmenskultur



I. Der kulturelle Kontext eines Unternehmens



(aus: Sackmann, 2003)

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

9

I. Unternehmenskultur – Subkulturen

- mit zunehmender Größe eines Unternehmens steigt die Wahrscheinlichkeit von Subkulturen
- Schnittstellen fördern die Entstehung von Subkulturen („wir“ vs. „die anderen“)
- Wie stehen die Subkulturen zueinander?
 - ergänzend
 - unabhängig
 - gegeneinander

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

10

I. Was versteht man unter Unternehmenskultur?

- **Funktionen von Unternehmenskultur**
- Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur
- Fazit

II. Funktionen von Unternehmenskultur

- Ordnung, Orientierung
 - Stabilität – Kontinuität (Tradition)
 - Reduziert Komplexität (Routine)
 - Sinnggebung
- ermöglicht Zusammenarbeit im Unternehmen
 - ermöglicht Anpassung an externe Veränderungen
 - beeinflusst Motivation und Identifikation

II. Funktionen von Unternehmenskultur

“Wir lernen Ordnung in der Welt sehen.
Und die Art der Ordnung, die wir sehen,
hängt von der Kultur ab, in der wir
aufgewachsen sind und in der wir länger
gelebt haben.”

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

13

Emotionale Bindung am Arbeitsplatz

Von 100 Mitarbeitern haben...

	hohe emotionale Bindung	niedrige emotionale Bindung	keine emotionale Bindung
USA	30	54	16
Kanada	24	60	16
Israel	20	65	15
Australien	18	63	19
Großbritannien	17	63	20
Deutschland	12	70	18
Japan	9	72	19
Frankreich	6	68	26
Singapur	4	84	12

Quelle: Gallup GmbH Deutschland

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

14

II. Funktionen von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur beeinflusst ...

- das Engagement der Mitarbeiter
- den Grad der Identifikation mit der Firma
- die Leistung und Produktivität
- den Umgang mit Veränderungen
- das Ausmaß der Innovationsbereitschaft
- die Strategie des Unternehmens
- Strukturen und Prozesse
- Führung und Führungsprozesse
- ➔ die „Schlagkraft“ des Unternehmens ...
und damit seinen Erfolg

III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur

Positiver Zusammenhang zwischen UK und Erfolgsfaktoren:

- Y Gemeinsame Zielorientierung/ humanistische Werte – finanzieller Erfolg
- Y Gemeinsame Ausrichtung – Unternehmenserfolg
 - starkes Wachstum
 - langfristige wirtschaftliche Leistung
 - Profitabilität
 - Umsatzwachstum
- Y Mitarbeiterorientierung, Teamarbeit, Offenheit – hohe Leistung
- Y Wettbewerbs-, unternehmerisch orientierte UK – Erfolg
- Y Finanziell erfolgreichere Firmen haben: Strategische Vision, regelmäßiger Abgleich der UK/zentralen Werte mit: Strategie, Einstellung, Orientierung, Einführung sowie Kommunikationssysteme vermitteln die zentralen Werte

Der Einfluss von gemeinsam gehaltenen Normen ...



Müller! Sie sind entlassen!

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

17

II. Unternehmenskultur: Zusammenfassung

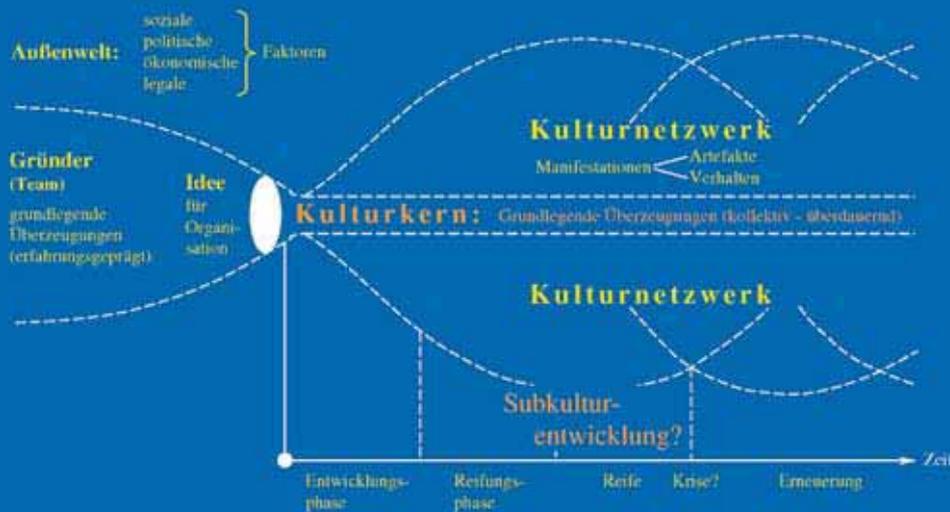
- Jedes Unternehmen hat eine Unternehmenskultur
- i.d.R. Besteht eine Unternehmenskultur aus einer Reihe von Subkulturen
- ob eine Unternehmenskultur positiv oder negativ für ein Unternehmen ist, hängt von ihrer konkreten Ausgestaltung ab
- Ob die bestehenden Subkulturen positiv, neutral, oder negativen Einfluss haben, hängt von ihrem Zusammenspiel und ihrer konkreten Ausgestaltung ab

(c) Prof. Sonja Sackmann, Ph.D.

18

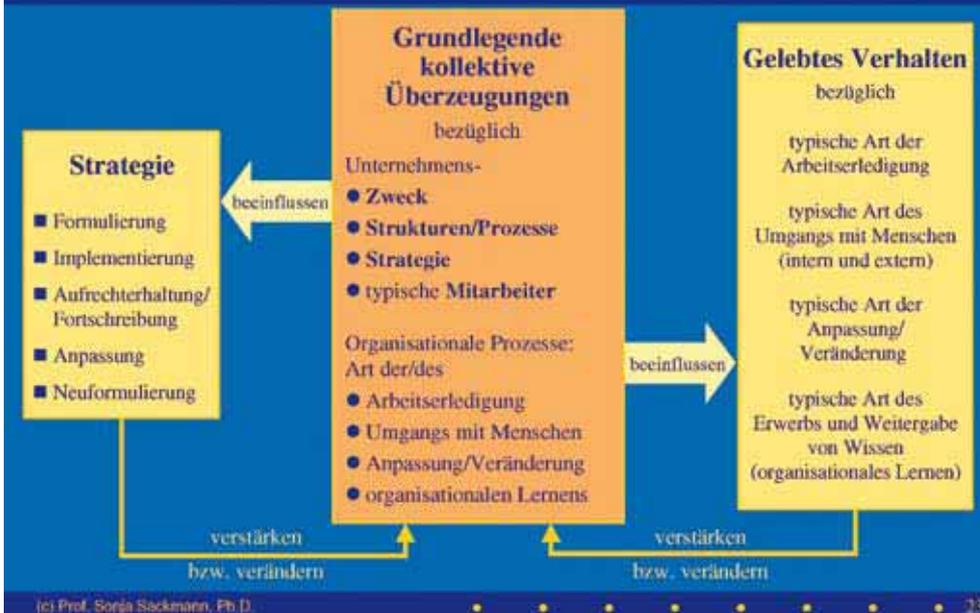
- I. Was versteht man unter Unternehmenskultur?
 - Funktionen von Unternehmenskultur
 - **Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur**
 - Fazit

III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur





III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur



III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur: Rahmenparameter und zentrale Prozesse



III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur

Rolle von Führungskräften

„Ein Unternehmen sollte jene kulturellen Werte, die sein Geschäftsverhalten entscheidend bestimmen, in längeren Zeitabständen daraufhin überprüfen, ob sie sich noch im Einklang befinden mit der sich laufend weiter entwickelnden Unternehmensstrategie ...

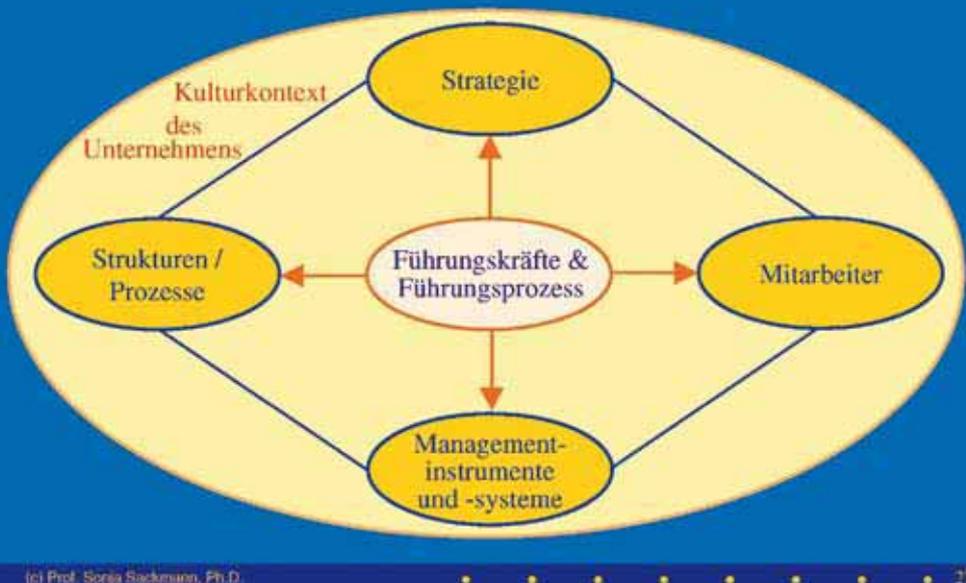
Nur so kann das Unternehmen verhindern, dass aus wichtigen Erfolgsfaktoren der Vergangenheit eventuell Blockaden für den zukünftigen Erfolg werden.“

Dr. Heinrich Flik
Mitglied Board of Directors
W.L. Gore & Associates

III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur

- Kultur wirkt indirekt über das Verhalten der Führungskräfte auf die Identifikation der Mitarbeiter und damit auf deren Leistung und den Erfolg des Unternehmens

III. Die Wirkungsweise von Unternehmenskultur



IV. Fazit

Jede Unternehmenskultur ist so gut wie ihre Führungskräfte und Mitarbeiter sowie das Führungsverhalten und dem dadurch ermöglichten Verhalten der Mitarbeiter.

IV. Fazit

- Jede Organisation hat eine Kultur und potentielle Subkulturen
- Kultur ist nicht gleichzusetzen mit Zivilisation
- Eine starke Kultur nicht unbedingt besser
- Es gibt nicht DIE erfolgreiche Organisationskultur
- Je größer eine Organisation ist, desto eher entstehen Subkulturen
- Organisationskultur ist nicht Organisationsklima
- Die Kultur einer Organisation führt nicht unbedingt zu „humanistischen Arbeitsplätzen“
- Eine Passung zwischen Unternehmenskultur und Strategie ist noch keine Garantie für den Erfolg eines Unternehmens
- Führungskräfte und ihr Führungsverhalten sind zentral für die konkrete Ausgestaltung von Unternehmenskultur



Dr. Alexandra Wagner

Geschäftsführerin FIA Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt, Berlin

Dr. Alexandra Wagner ist seit 2001 Inhaberin und Geschäftsführerin von FIA – Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt in Berlin. FIA ist in der nationalen und internationalen Arbeitsmarkt- und Sozialforschung tätig und untersucht vornehmlich Themen wie Arbeitsmarkt und Beschäftigungsstrukturen, Arbeitsmarktpolitik, Arbeitszeiten und Arbeitszeitorganisation, Führungskräfte, Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Nach dem Studium der Politikwissenschaften an der Leningrader Staatlichen Universität folgten wissenschaftliche Tätigkeiten mit dem Schwerpunkt Erforschung der Sozialdemokratie. Weitere Stationen:

1990 - 1991 Leiterin des Zentrums für politische Bildung und Kommunikation „podium progressiv“ in Berlin

1991 - 1992 Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt Netzwerk Wissenschaft, Berlin

1992 - 1995 Wissenschaftliche Referentin im Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut des DGB (WSI) in Düsseldorf

1995 – 2001

Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Institut Arbeit und Technik (IAT) im Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen in Gelsenkirchen

Ergebnisse der repräsentativen Untersuchung „Was ist gute Arbeit?“ – Führungsfehler oder fehlende Unternehmenskultur

Dr. Alexandra Wagner stellte dem Plenum die Ergebnisse der repräsentativen Befragung „Was ist gute Arbeit?“ vor, die vom Forschungsteam Internationaler Arbeitsmarkt ((FIA), dem Internationalen Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) und TNS Infratest Sozialforschung im Auftrag der Initiative Neue Qualität der Arbeit durchgeführt wurde.

7.444 zufällig ausgewählte abhängig und selbständig Beschäftigte wurden dabei gebeten, ihre derzeitigen Arbeitsbedingungen zu beschreiben und zu bewerten sowie ihre Anforderungen an „gute Arbeit“ zu benennen. Über 70 % der Angesprochenen haben sich an der Befragung beteiligt.

Das Fazit der Referentin bezogen auf das Thema Unternehmenskultur lautet: Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer müssen einem wertschätzenden und fachlich unterstützenden Führungsstil eine hohe Bedeutung bei. Auch die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln und Neues zu lernen, werde geschätzt. Die Untersuchung zeige allerdings auch, dass die Arbeitsorganisation vieler Betriebe die fachlichen Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten nur unzureichend berücksichtige. Das Verhalten von Vorgesetzten werde in diesem Zusammenhang nicht immer als hilfreich oder gar als belastend empfunden. Ursachen lägen dabei in mangelnder Führungskompetenz und einem Führungsstil, der auf Druck und Einschüchterung statt auf Kooperation setze. Es sei daher entscheidend, in den Betrieben eine entwicklungsförderliche Organisationskultur zu etablieren.

Führungsfehler oder fehlende Führungskultur?

„Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen“

INQA-Befragung - eine Untersuchung im Auftrag der
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin



Internationales Institut für empirische Sozialökonomie

FIA Forschungsteam
Internationaler Arbeitsmarkt Gesellschaft mbH

Infratest Sozialforschung

Zur Befragung

- repräsentative **schriftlich-postalische** Befragung
- **Grundgesamtheit:** erwerbstätige Personen ab 15 Jahren
- **Disproportionale** Stichprobe: Brutto N = 7.444 Personen
 - Basisstichprobe: N = 4.828
 - Fünf Aufstockungsstichproben (N = 2.616)
(Selbständige, Leiharbeiter, Heimarbeiter, befristet Beschäftigte, geringfügig Beschäftigte)
 - Schichtung nach „Ost/West“ und „Stellung im Beruf“
 - Kontrolle nach weiteren Merkmalen
- **Feldzeit:** Ende 2004
- **Nettostichprobe:** N = 5.388 (Ausschöpfung von 72 vH)

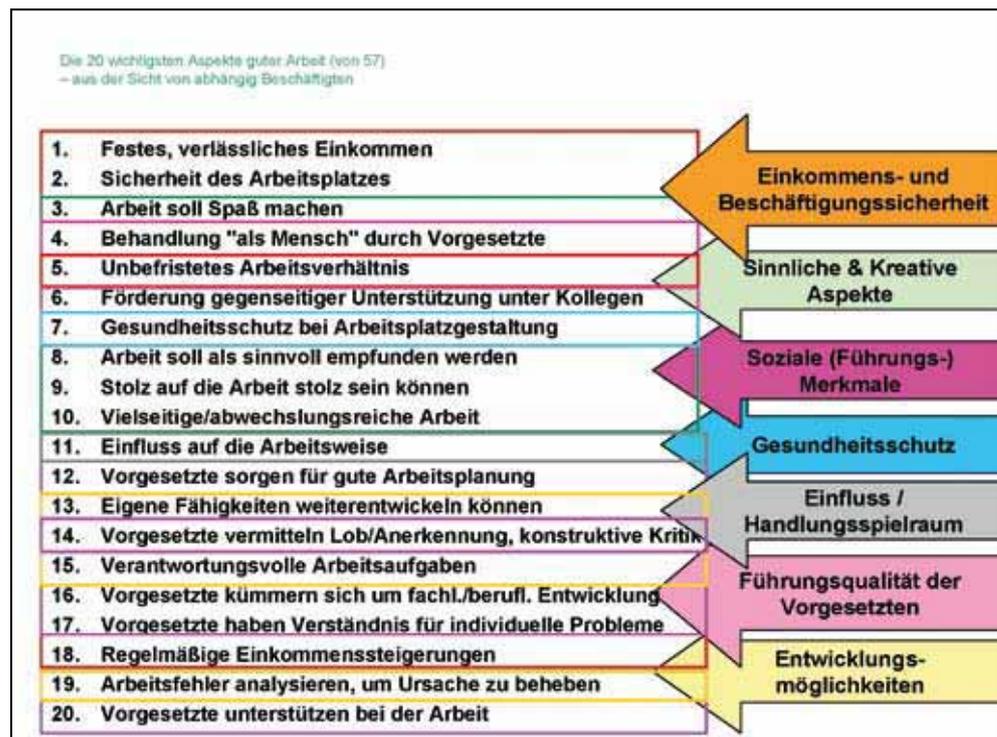
Zum Inhalt der Befragung

- Wie beschreiben Menschen ihre berufliche und außerberufliche **Arbeitssituation**?
 - Was **belastet** sie derzeit und womit sind sie **zufrieden**?
 - Wo sehen die Beschäftigten den größten **Handlungsbedarf**?
 - Welches sind wichtige **Aspekte guter Arbeit**?
-
- ❖ **Ziel:** Entwicklung von Ansatzpunkten für ein **neues Leitbild „guter Arbeit“**
 - ❖ **dazu:** **Vergleich** der **aktuellen** Arbeitsbedingungen mit den Erwartungen bzw. den **Wünschen** an eine zukünftige Arbeitsgestaltung



1

Anforderungen & Erwartungen an gute Arbeit
-aus der Sicht von *abhängig* Beschäftigten -



Die wichtigsten Aspekte guter Arbeit

- Die **Übereinstimmung bei den zehn wichtigsten Aspekten** guter Arbeit ist sehr hoch.
 - Weder das Geschlecht, das Alter, die Qualifikation, die Region (Ost-/West) noch das Beschäftigungsverhältnis beeinflussen die hohe Bedeutung dieser Aspekte.
- Für abhängig Beschäftigte sind **Einkommens- und Beschäftigungssicherheit** die wichtigsten Aspekte guter Arbeit.
- Aus Sicht der abhängig Beschäftigten spielt die **Führungsqualität der Vorgesetzten** eine zentrale Rolle für die Arbeitsgestaltung, die Entwicklungsmöglichkeiten und das soziale Klima am Arbeitsplatz.

Die als am wichtigsten empfundenen Aspekte guter Arbeit im Kontext von Führungskultur (1)

➤ Soziale (Führungs-) Merkmale

- Behandlung „als Mensch“ durch Vorgesetzte
- Förderung gegenseitiger Unterstützung durch Kollegen

➤ Führungsqualität der Vorgesetzten

- V. sorgen für gute Arbeitsplanung
- V. vermitteln Lob/ Anerkennung, konstruktive Kritik
- V. kümmern sich um fachliche/ berufliche Entwicklung
- V. haben Verständnis für individuelle Probleme
- V. unterstützen bei der Arbeit

Die als am wichtigsten empfundenen Aspekte guter Arbeit im Kontext von Führungskultur (2)

➤ Inhaltliche Aspekte der Arbeit

- Entwicklungsförderliche Organisation der Arbeit
- Einflussmöglichkeiten bei der Arbeit
- Förderung fachlicher und persönlicher Entwicklung

„Gute Arbeit“ ist

Arbeit, die fordert aber nicht überfordert

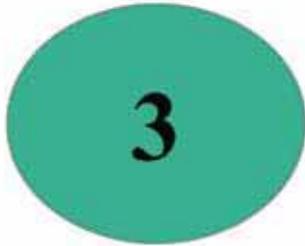


2

Erwartungen an die Vorgesetzten aus der Sicht von *abhängig* Beschäftigten

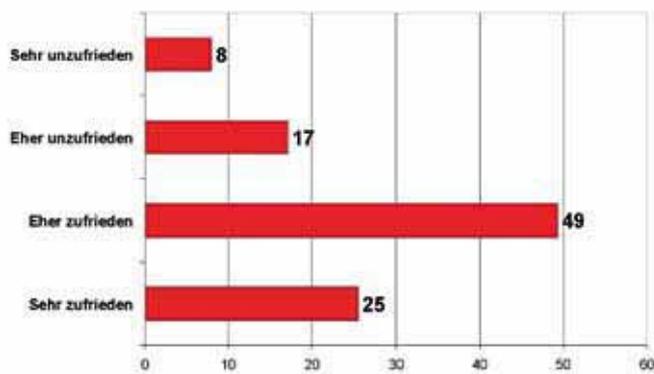
Wie wichtig ist es für Sie persönlich, dass Ihre Vorgesetzten...

	äußerst / sehr wichtig	Wichtig	Weniger/ nicht wichtig
...Sie in erster Linie „als Menschen“ wahrnehmen und achten – nicht nur als Arbeitskraft betrachten?	89	10	1
...sich um Ihre fachliche und berufliche Entwicklung kümmern?	68	26	5
...sich um die Arbeitsplanung kümmern?	70	23	6
...Sie bei der Arbeit aktiv unterstützen?	64	27	8
... Verständnis für individuelle Probleme zeigen?	68	28	5
...Ihnen Lob und Anerkennung vermitteln und Sie konstruktiv kritisieren?	70	26	4

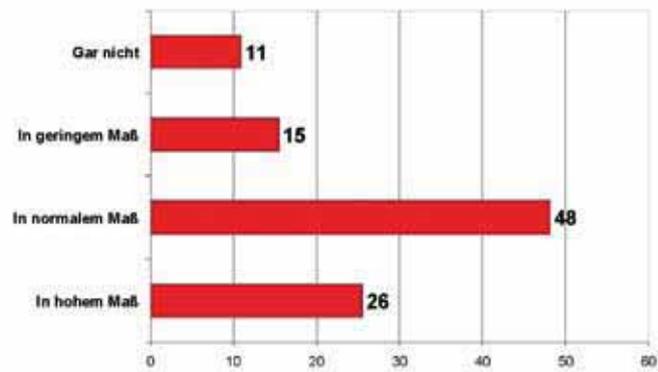


Die Vorgesetzten aus der Sicht von *abhängig* Beschäftigten (Ist-Analyse)

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem / Ihrer unmittelbaren Vorgesetzten?



Halten Sie Ihre/n unmittelbare/n Vorgesetzte/n für geeignet?

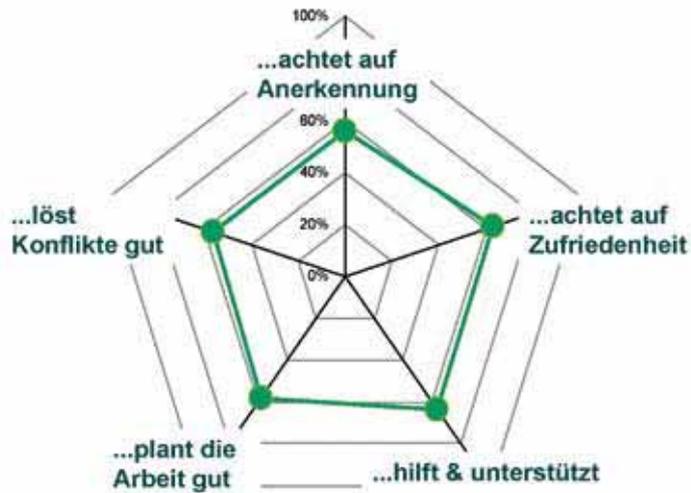


4.

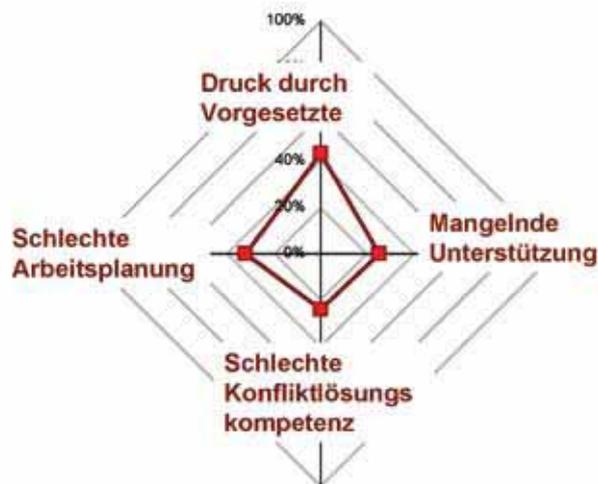
**Führungsqualität und Arbeitsorganisation
- aus der Sicht von *abhängig* Beschäftigten -**



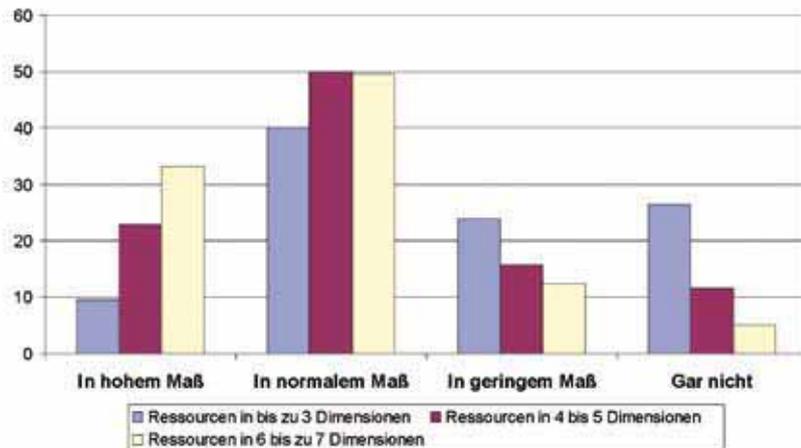
Rund 60% der Beschäftigten erleben mindestens eine Form der Unterstützung durch Vorgesetzte



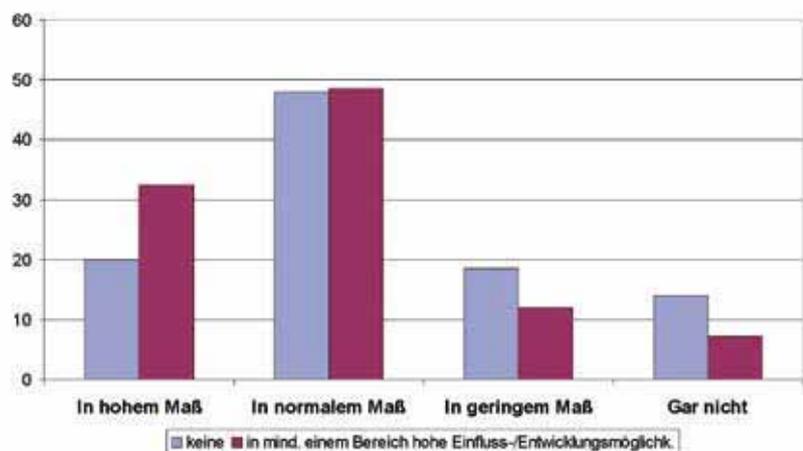
Aber: Vor allem fachliche Führungsdefizite und Druck durch die Vorgesetzten (40%) werden als Belastung erlebt.



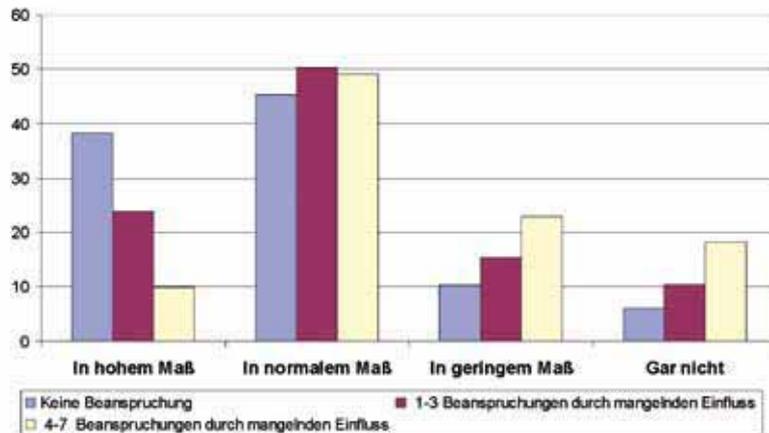
Einschätzungen zur Eignung der Vorgesetzten in Abhängigkeit vom Ressourcenpotential in der Arbeit



Einschätzungen zur Eignung der Vorgesetzten in Abhängigkeit von den Einfluss- und Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit

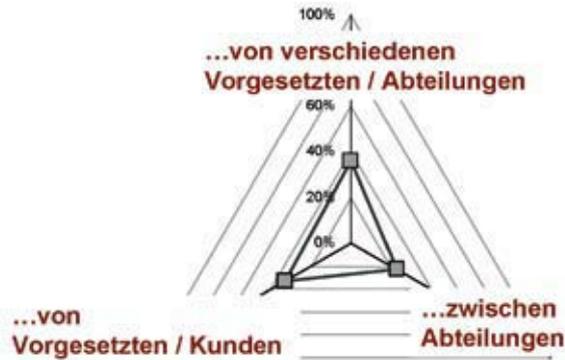


Einschätzungen zur Eignung der Vorgesetzten in Abhängigkeit von Beanspruchungen durch mangelnden Einfluss



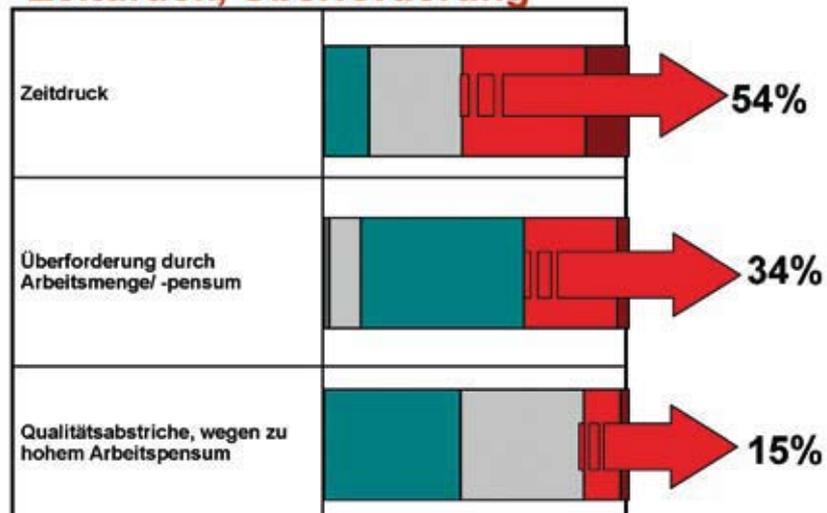
Problembereich Arbeitsorganisation
 - aus der Sicht von *abhängig* Beschäftigten -

Problembereich Arbeitsorganisation: Widersprüchliche Anforderungen

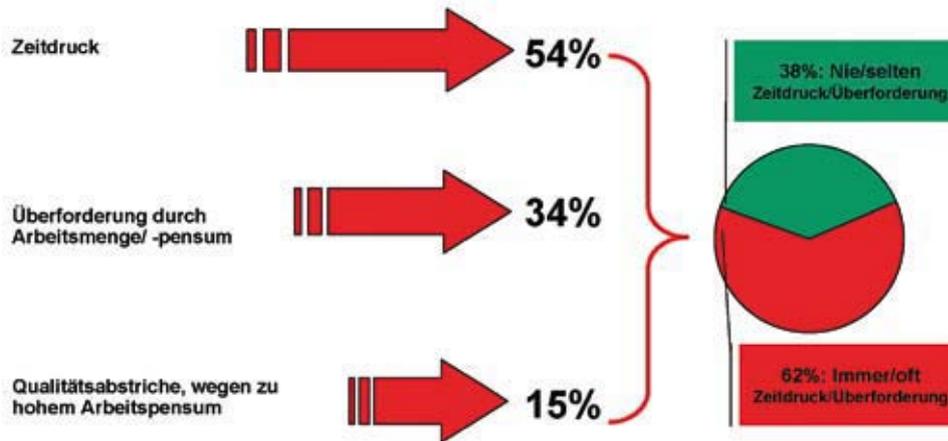


**Widersprüchliche Anforderungen:
Aus der Sicht von rund 1/3 der befragten
Arbeitnehmer/innen ein belastendes Problem!**

Problembereich Arbeitsorganisation: Zeitdruck, Überforderung

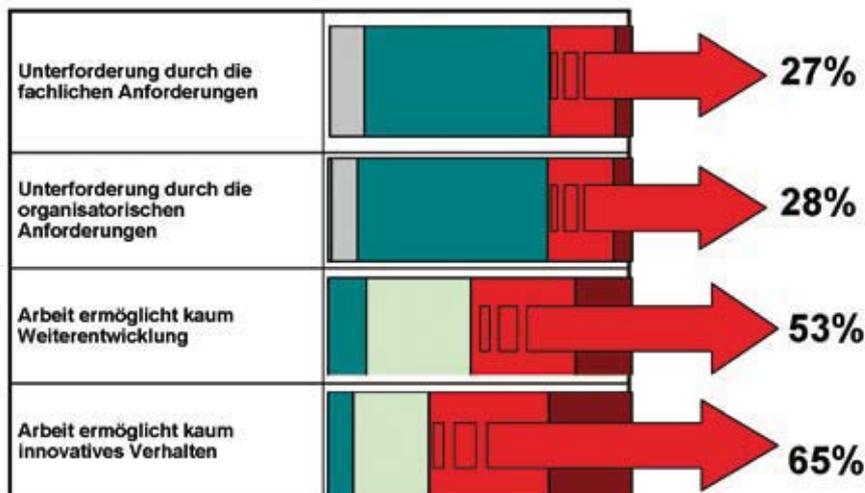


Problembereich Zeitdruck, Überforderung

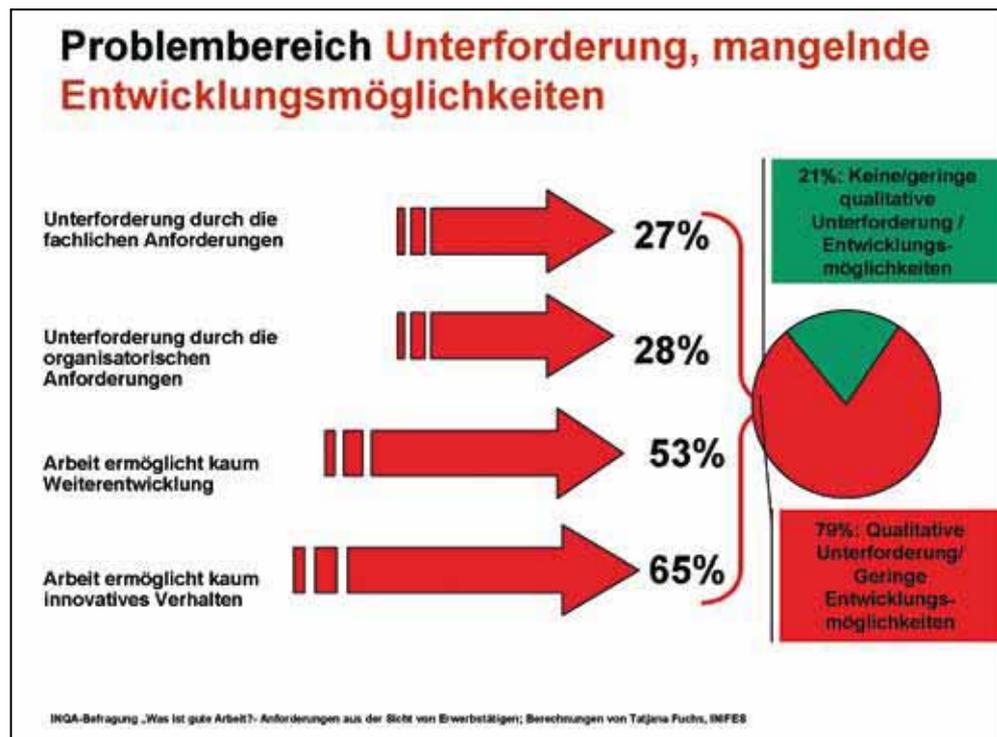


INQA-Befragung „Was ist gute Arbeit? - Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen; Berechnungen von Tatjana Fuchs, IMFES

Problembereich Arbeitsorganisation : Unterforderung, mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten



INQA-Befragung „Was ist gute Arbeit? - Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen; Berechnungen von Tatjana Fuchs, IMFES



Die Befragung zeigt Führungsdefizite

- Das Verhalten von Vorgesetzten ist **häufig nicht unterstützend** sondern sogar **belastend**.
Ursachen dafür sind:
 - Mangelnde Führungskompetenz
 - Führung, die bewusst oder unbewusst mit Druck / Einschüchterung arbeitet.
- Beides ist mit gesundheitlichen Belastungen für die Beschäftigten verbunden.
- Daten legen nahe: Bedeutung eines wertschätzenden und unterstützenden Führungsstils wird vielfach unterschätzt.
- Führungsprobleme verbinden sich mit Problemen im Bereich der Arbeitsorganisation.

Fazit

- **Arbeitnehmer/innen** messen einem **wertschätzenden und fachlich unterstützenden Führungsstil** eine hohe Bedeutung bei, ebenso einer **entwicklungsförderlichen, lernhaltigen Arbeitsgestaltung**, die fordert, aber nicht überfordert.
- Beschäftigte beschreiben im Bereich der **Arbeitsorganisation** einen **hohen Verbesserungsbedarf**
 - Fachliche Fähigkeiten und Kenntnisse sollten stärker genutzt und entwickelt werden.
 - Durch konsequente Orientierung an Qualifikation, Qualifizierung und einem transparenten und störungsarmen Arbeitsprozess könnten Zeitdruck und Überforderung abgebaut werden.
 - Führungspersonen spielen dabei eine zentrale Rolle, können aber eine entwicklungsförderliche Organisationskultur des gesamten Unternehmens nicht ersetzen.



Frank Hauser

Leiter des Bereichs Human Resources der psychonomics AG in Köln

Frank Hauser studierte Betriebswirtschaftslehre, Organisationspsychologie und Pädagogik an der Universität Köln. Er leitet heute den Bereich Human Resources bei der psychonomics AG in Köln. Gleichzeitig ist er Leiter des Great Place to Work® Institute Deutschland und des Great Place to Work® Institute Österreich. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Organisationsforschung und -entwicklung. Als Autor der jährlichen Studie „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ und „Beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen“ beschäftigt er sich intensiv mit Unternehmenskultur, Arbeitsplatzattraktivität, Führung und Mitarbeiterbindung.

Unternehmenskultur schafft Unternehmens- erfolg – bewiesene These oder Vermutung?

Frank Hauser stellte zunächst das Great Place to Work[©] Modell vor. Ein GPW-Arbeitsplatz zeichne sich dadurch aus, dass die Mitarbeiter dem Management vertrauten, stolz auf die eigene Tätigkeit seien und Freude an der Zusammenarbeit mit Ihren Kolleginnen und Kollegen empfänden. Zur Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg gibt, wurden verschiedene Forschungsergebnisse präsentiert, die allerdings einen eindeutigen Zusammenhang zwischen beiden Größen noch nicht belegten. Neuere Ergebnisse werden von einem Forschungsprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erwartet, in dem der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Arbeitsgestaltung und Mitarbeitermotivation untersucht werde. Einstweilen gelte aber für die Praxis in den Unternehmen, den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg nicht zu unterschätzen: „Wer Ohren hat zu hören, der höre ...“



Unternehmenskultur schafft Unternehmenserfolg
- bewiesene These oder Vermutung?

Frank Hauser
Leiter psychonomics HR
Leiter Great Place to Work® Institute Deutschland
psychonomics AG
Berrenrather Str. 154-156
50937 Köln



Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg

Der Wettbewerb der Zukunft wird nicht mehr wie bisher über Produktqualität und Preise ausgefochten, sondern über den Kampf der Unternehmenskulturen. „Indem sie Schlüsselkräfte und Spezialisten, Kunden und Lieferanten, ja auch die Öffentlichkeit mit Hilfe einer überlegenen Unternehmenskultur an sich binden.“
(vgl. SZ, 19./20. Februar 2005)

Reinhold Würth



GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE EUROPE

psychonomics AG

Agenda

- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen – das Great Place to Work® Modell
- Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg - der Forschungsstand
- Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsprojekt
- Fazit, Fragen und Diskussion

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE EUROPE

psychonomics AG

Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur

Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – ein Great Place to Work®- ist ein Arbeitsplatz, an dem man als Mitarbeiter*...

denen **vertraut**,
für die man arbeitet

Management

Mitarbeiter

eigene Tätigkeit

... **Stolz** auf das ist was man tut

Kollegen

... **Freude** hat an Zusammenarbeit mit Kollegen.

psychonomics AG

Was ist ein Great Place to Work®?

Glaubwürdigkeit		Kommunikation Kompetenz Integrität	V E R T R A U E N
Respekt		Förderung Zusammenarbeit Unterstützung	
Fairness		Ausgewogenheit Neutralität Gerechtigkeit	
Stolz		Tätigkeit Teams Unternehmen	
Teamorientierung		Vertrautheit Freundlichkeit Zusammengehörigkeit	

Dimensionen des Great Place to Work® Modells®

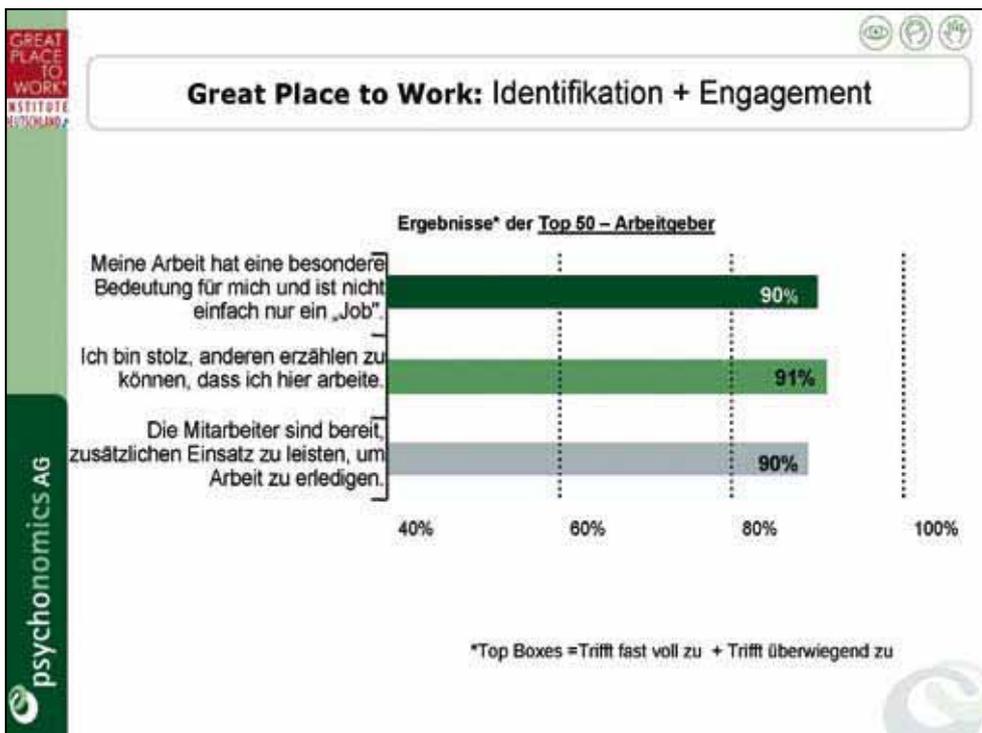
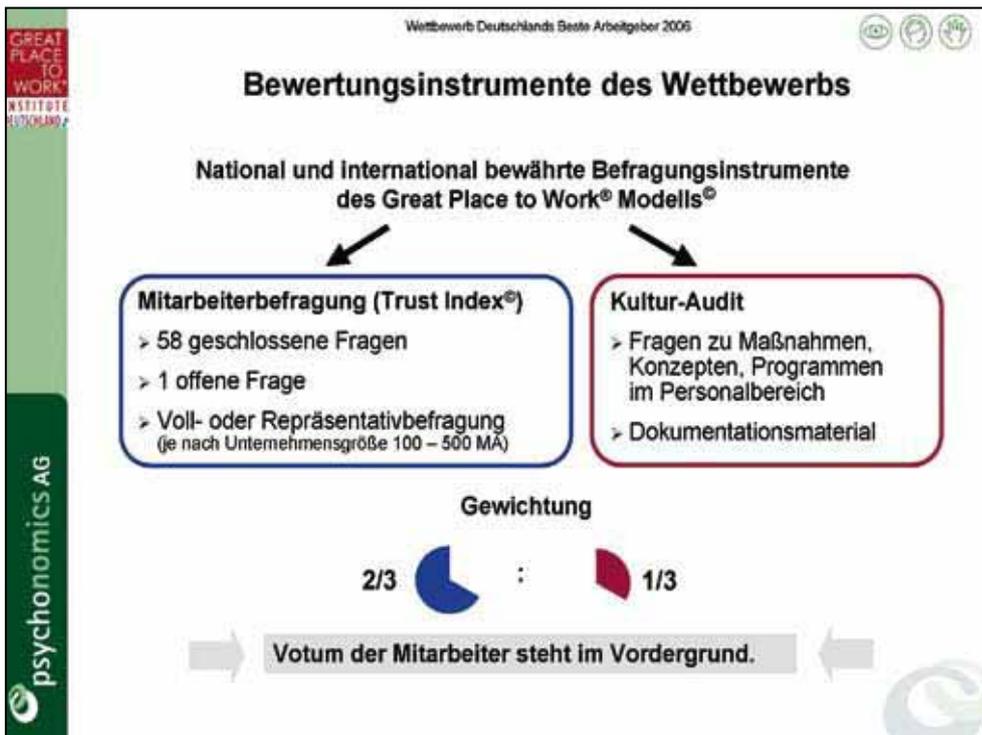
psychonomics AG

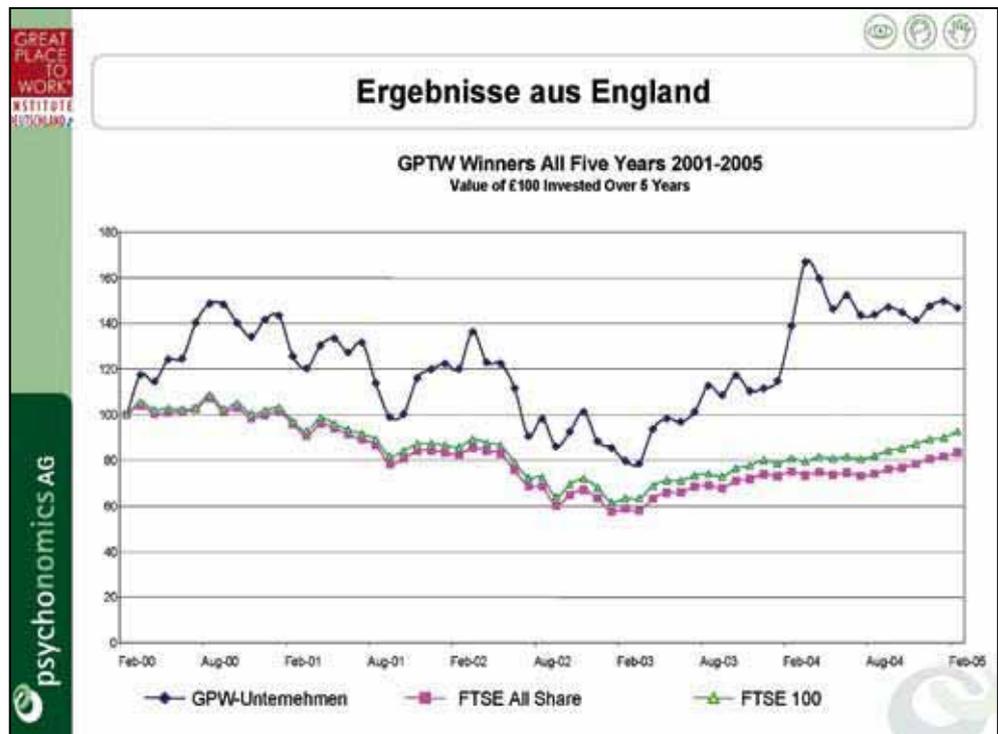
Wettbewerb Deutschlands Beste Arbeitgeber 2007

Die 50 Sieger „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2006“

<ul style="list-style-type: none"> * 3M Deutschland GmbH * 3Soft GmbH * Alten- und Pflegeheime St. Josef gGmbH * Bain & Company Germany Inc. * CIBA Vision GmbH * Cisco Systems GmbH * ConSol® Software GmbH * DIS AG * Dow Chemical Deutschland * Dow Corning GmbH * E.ON Ruhrgas AG * eBay GmbH * ETHICON GmbH * Federal Express Europe, Inc. * GlaxoSmithKline GmbH & Co. KG * Grundfos GmbH * Guidant GmbH 	<ul style="list-style-type: none"> * Network Appliance GmbH * norisbank AG * Novartis Pharma GmbH * O2 (Germany) GmbH & Co. OHG * P&G Market Development Organization Germany * PAION AG * Pfizer Deutschland GmbH * Rohde & Schwarz GmbH & Co. KG * SALUTAS Pharma GmbH * SAP DEUTSCHLAND * Sapient GmbH * Sauer-Danfoss GmbH & Co. OHG * Schreiner Group GmbH & Co. KG * science + computing ag * SICK AG * SKYTEC AG * SMA Technologie AG * Soziotherapeutische Einrichtung Laufer Mühle * Talkline GmbH & Co KG * Tchibo GmbH * TechniData AG * Texas Instruments Deutschland GmbH * Vedor Personaldienstleistungen GmbH * W.L. Gore & Associates GmbH * WABCO GmbH & Co. OHG
---	--

■ über 5.000 MA
 ■ über 500 bis 5.000 MA
 ■ 100 bis 500 MA
 Teilnehmer gesamt: 165





GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE EUROPE

psychonomics AG

Agenda



- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen – das Great Place to Work® Modell
- Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg - der Forschungsstand
- Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsprojekt
- Fazit, Fragen und Diskussion

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE EUROPE

psychonomics AG

Unternehmenskultur



Kultur besteht aus den gemeinsamen unausgesprochenen Annahmen, die eine Gruppe bei der Bewältigung externer Aufgaben und beim Umgang mit internen Beziehungen erlernt hat. Sie manifestiert sich in propagierten Werten, in offenem Verhalten bzw. bestimmten Verhaltensmustern und in Artefakten.

(nach Schein 2003, 1999)

Artefakte	Sichtbare Strukturen und -prozesse
↑ ↓	
Propagierte Werte, Verhaltensmuster	Strategien, Ziele; Verhaltensweisen
↑ ↓	
Grundannahmen	Unbewusste, für selbstverständlich gehaltene Überzeugungen

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE FÜR ERGÄNZUNG

psychonomics AG



Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor I

- **Ouchi & Jaeger, 1978; Ouchi & Johnson, 1978:** Humanistische Orientierung/Werte fördert den Unternehmenserfolg
Fokus auf Human Relation (Betonung von Fähigkeiten, Führungsstil, Personal und abgeleitete Ziele (subordinate goals)) Pascale & Athos (1981)
- **Peters and Waterman, 1982:** „In Search of Excellence“: Weiche Faktoren wie die Kultur sind wichtig für den Unternehmenserfolg, Begriff der „starken Unternehmenskultur“
- **Deal & Kennedy (1982)** Performance wird gefördert, wenn Werte im Unternehmen geteilt werden; wichtig ist außerdem Anpassungsfähigkeit

➔ **Kritik:**

- **Keine systematische, quantitative Messung**
- **Im Laufe der Zeit treten widersprüchliche Ergebnisse auf**



GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE FÜR ERGÄNZUNG

psychonomics AG



Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor II

- **Denison, 1990; Denison & Mishra, 1995:** Vorteile von Kulturen mit hohem Involvement und hoher Konsistenz; relevant zudem klare Mission und Anpassungsfähigkeit
- **Calori & Sarnin 1991:** „starke Kulturen“ (Intensität und Homogenität) stehen in Zusammenhang mit dem Unternehmenswachstum (Zeitraum von 3 Jahren)
- **O'Reilly, Chatman & Caldwell 1991:** „Passung“ zwischen Unternehmenskultur und individuellen Werten konnte die Fluktuation vorhersagen
- **Petty, Beadles et al. 1995:** Hoher Anteil von Teamarbeit und die Akzeptanz zentraler Aspekte der Unternehmensvision hat positive Auswirkungen auf die Leistungen der Mitarbeiter

➔ **Kritik:**

- Unheitliche Operationalisierung von Organisationskultur und Erfolg
- Relativ geringe Zahl untersuchter Unternehmen
- Keine repräsentative Auswahl der Befragten
- Keine Aussagen über die Wirkungsrichtung



psychonomics AG



High Performing Cultures

Merkmale, die Kundenzufriedenheit und langfristigen Unternehmenserfolg fördern:

- **Starke Kundenorientierung**
 - Klare Standards und Richtlinien
 - Schnelle Reaktion auf Kundenwünsche
- **Hohe Qualitätsorientierung**
 - Vorrang der Qualität vor Kostenreduktion oder Termintreue
 - Messung und Feedback zur Einhaltung von Qualitätsstandards
- **Empowerment**
 - Delegation von Entscheidungsbefugnissen
 - Einbeziehung bei Entscheidungen, proaktives Ideenmanagement
- **Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter**
 - Erstellen individueller Entwicklungspläne, Training
 - Systematische Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- **Proaktive Kommunikation**
 - Klare Vision für das Unternehmens; Beitrag der Mitarbeiter
 - Verfügbarkeit aller relevanten Informationen
- **Teamwork/Kooperation**
 - Unterstützung der abteilungsinternen und –übergreifenden Zusammenarbeit
 - Faire Aufgabenverteilung



psychonomics AG



Agenda

- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen
– das Great Place to Work® Modell
- Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg - der Forschungsstand
- Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsprojekt
- Fazit, Fragen und Diskussion



Forschungsprojekt BMAS

„Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“

Unternehmenskultur
Arbeitsqualität

Mitarbeiterengagement in Deutschland

Unternehmens-
erfolg

Forschungsziele

- Repräsentative Erfassung (Ist-Situation)
- Analyse des Zusammenhangs mit dem Unternehmenserfolg
- Entwicklung eines Interventionsmodells

Forschungsprojekt BMAS: Stichprobe

- Repräsentative Befragung in 360 Unternehmen in Deutschland
 - Berücksichtigung von Hauptbranchen und Unternehmensgrößen

Wirtschaftsgruppe (Wg)	Anzahl Unternehmen: Beschäftigte			Stichprobe an Unternehmen in regionaler Streuung
	Bis 100	Bis 500	Über 500	
○ Metallverarbeitung	10	10	10	30
○ Ernährung/Tabak	10	10	10	30
○ Maschinenbau	10	10	10	30
○ Chemische Industrie und Kunststoffe	10	10	10	30
○ Automobil	10	10	10	30
○ Handel	10	10	10	30
○ Baugewerbe	10	10	10	30
○ Gesundheits-, Veterinär-, Sozialwesen	10	10	10	30
○ Öff.Verw.,Verteid.,Sozialvers.	10	10	10	30
○ Transport und Verkehr	10	10	10	30
○ Finanzdienstleister	10	10	10	30
○ Unternehmensbezogene Dienstleistungen	10	10	10	30
Summe	120	120	120	360

GREAT PLACE TO WORK[®] INSTITUTE FOR EUROPE

Forschungsprojekt BMAS: Inhalt und Methode

- Dimensionen der Unternehmenskultur
 - Mitarbeiterorientierung -> Great Place to Work[®] Ansatz
 - Kundenorientierung
 - Qualitätsorientierung
 - Veränderungsfähigkeit/ Innovation

Mitarbeiterbefragung
(Bewertung des Unternehmens als Ganzes)

- Kompaktes standardisiertes Befragungsinstrument
- Vollbefragung oder repräsentative Stichprobenbefragung in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße
- Durchführung Paper-Pencil oder Online
- Kostenfrei

Managementbefragung
(Kultur-Check)

- Allgemeine Unternehmensinformationen
- Informationen zu Personal- und Führungsmaßnahmen und -instrumenten
- Demografische Informationen
- Erfolgsbeeinflussende Faktoren (Konkurrenzintensität u.a.)
- Erfolgsindikatoren/Kennzahlen

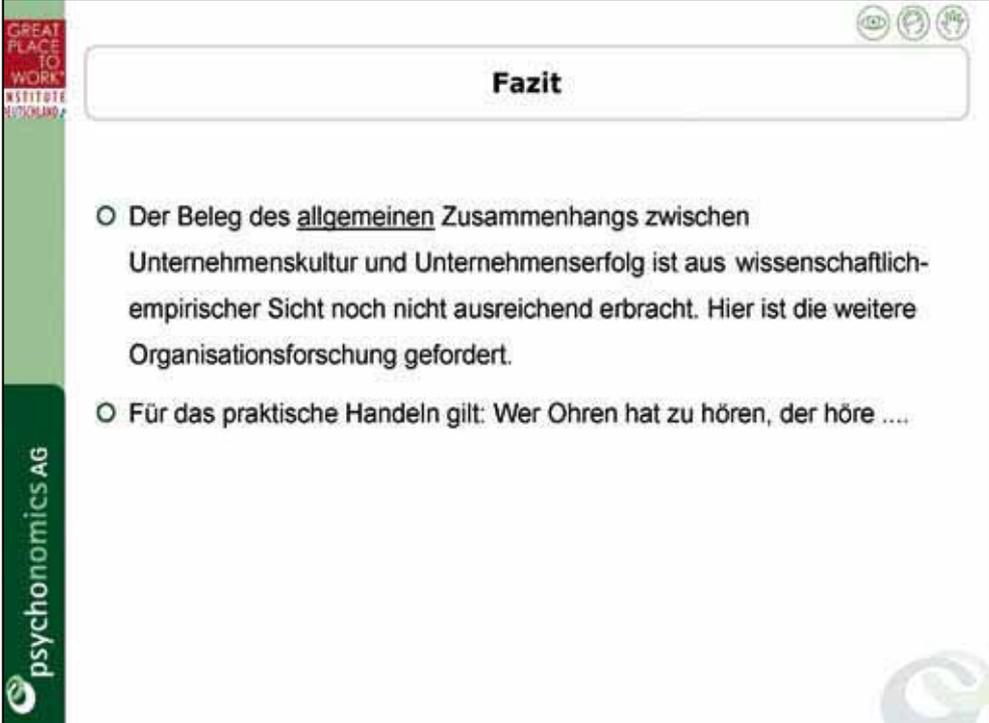
psychonomics AG

GREAT PLACE TO WORK[®] INSTITUTE FOR EUROPE

Agenda

- Mitarbeiterorientierte Unternehmenskulturen – das Great Place to Work[®] Modell
- Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg - der Forschungsstand
- Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsprojekt
- Fazit, Fragen und Diskussion

psychonomics AG



Fazit

- Der Beleg des allgemeinen Zusammenhangs zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg ist aus wissenschaftlich-empirischer Sicht noch nicht ausreichend erbracht. Hier ist die weitere Organisationsforschung gefordert.
- Für das praktische Handeln gilt: Wer Ohren hat zu hören, der höre

psychonomics AG



Dr. Birgit Köper

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Dr. Birgit Köper studierte nach ihrer Ausbildung zur Bankkauffrau Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bochum mit den Schwerpunkten Finanzierung / Kreditwirtschaft sowie Zivil- und Wirtschaftsrecht.

Nach ihrem Studienabschluss als Diplom-Ökonomin und einigen Berufsjahren bei einer Bank folgte ein Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Dortmund mit dem Abschluss Zertifikat Arbeits- und Organisationspsychologie.

Weitere Stationen:

1998-2001 Wissenschaftliche Mitarbeit am Lehrstuhl für Theorien und Grundlagen der Arbeits- und Organisationspsychologie (LS Prof. Dr. Dr. Kastner) an der Universität Dortmund

1998-2001 Promotionsvorhaben im Rahmen diverser wissenschaftlicher Studien zum Thema „Belastung und Beanspruchung“. Abschluss: Dr. phil.

2001-2002 freiberufliche Tätigkeit als Partnerin der Unternehmensberatung Kastner-Partner-Consulting (KPC / Herdecke)

Seit 2002 wissenschaftliche Mitarbeiterin der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Verantwortlich für die fachliche Betreuung von Forschungsprojekten zu ökonomischen Implikationen von Gesundheit und Sicherheit bei der Arbeit bzw. ganz allgemein zu Maßnahmen der Humanressourcenförderung.

Die Ressource Mensch - ökonomische Wirkungen von Investitionen in die Mitarbeiter

Dr. Birgit Köper sprach zunächst über die Bedeutung der Ressource Mensch für die Organisation eines Unternehmens. Sicherheit und Gesundheit seien gerade mit Blick auf die Wettbewerbsfähigkeit von großer Bedeutung. Eine Unternehmenskultur, die auch die gesundheitlichen Belange der Beschäftigten in einem umfassenden Sinne berücksichtige, führe auch zu wirtschaftlichem Erfolg: Die erfolgreichsten Unternehmen in den USA sind gleichzeitig auch unter den 100 besten Arbeitgebern zu finden.

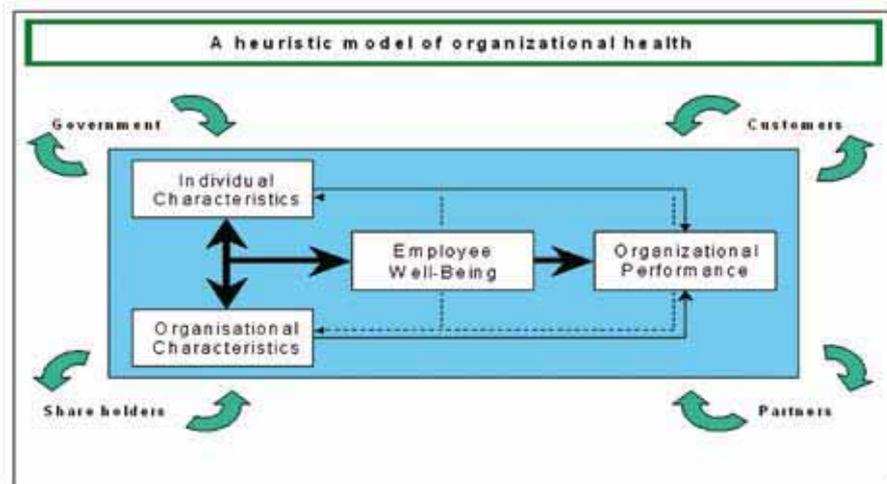
Demgegenüber spiele die Ressource Mensch in der Bewertung von Unternehmen aber nur eine nachgeordnete Rolle. Methoden, die beispielsweise den Erfolg von Investitionen in das Humankapital eines Unternehmens belegen könnten, existierten zwar, müssten aber noch verfeinert werden. Dazu stellte die Referentin verschiedene Forschungsprojekte vor, die sich mit der ökonomischen Evaluation von Human-Resource-Maßnahmen beschäftigen.



Titel/Thema:

**Die Ressource Mensch -
Ökonomische Wirkungen von
Investitionen in die Mitarbeiter**

Bedeutung der Ressource Mensch für die Organisation



nach Hart & Cooper (2001)

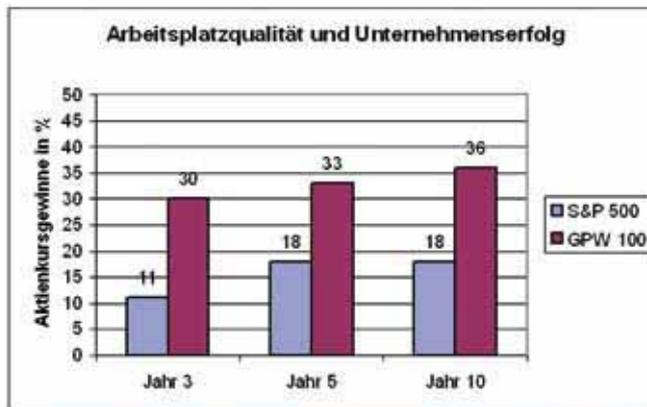
Ökonomische Implikationen von Sicherheit und Gesundheit (SuG)

- Notwendigkeit der **ökonomischen Argumentation**
- bedeutender Einfluss von SuG auf Zukunfts- und **Wettbewerbsfähigkeit**
- wenig Berücksichtigung in der **Unternehmensbewertung** / Jahresabschluss
- hohes **internes Interesse** („fight for talents“)
- Evaluationsmethoden in umfangreichem Maße vorhanden, aber
 - keine Strukturierung
 - Handlungsanweisung / Hilfestellung
 - Praktikabilität

29.05.2006

4

Arbeitsplatzqualität und Unternehmenserfolg

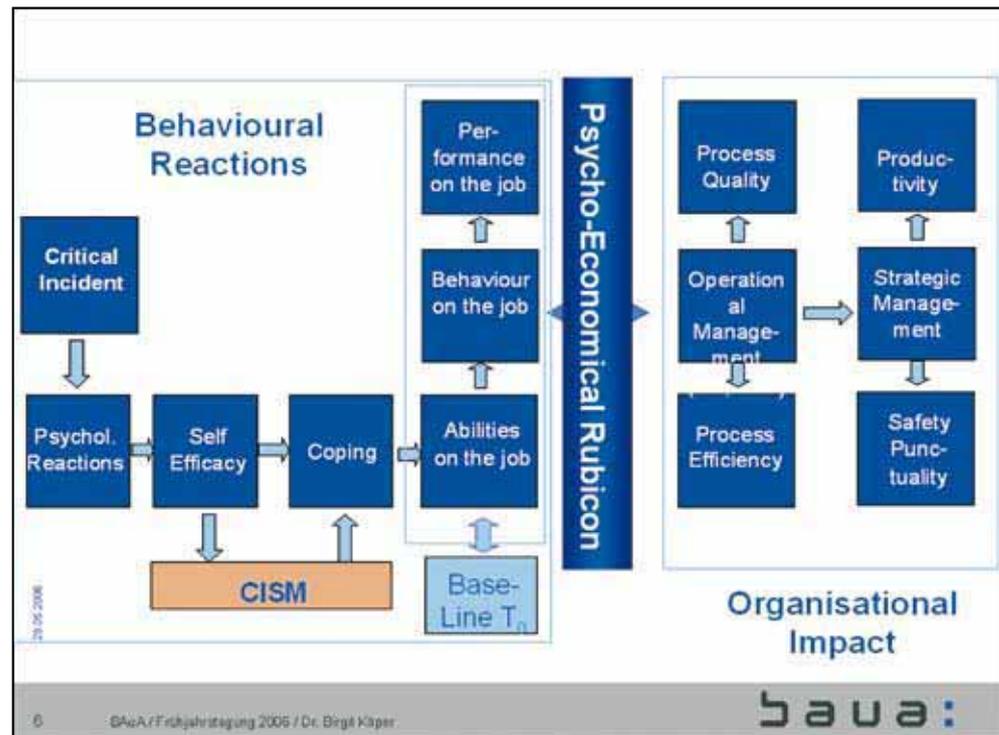


Vergleich der 100 besten Arbeitgeber in den USA mit dem Standard S. Pours Index 500.

Quelle: Wirtschaftsmagazin Fortune, 8. Januar, 2001.

29.05.2006

5



Guidelines for Economic Evaluation (2105)

- Eurocontrol / BAuA / Uni Kopenhagen: Ökonomische Evaluation von Human-Resource-Maßnahmen
- Projektziele / Produkte:
 - Zusammenstellung des **Forschungsstandes**
 - **Kategorisierung** der verfügbaren Methoden ökonomischer Evaluation
 - **empirischer Nachweis** der Effektivität und Effizienz verschiedener konkreter HR-Maßnahmen
 - Entwicklung eines **Handlungsleitfadens** zur ökonomischen Evaluation
- weitere Informationen s. **Workshop 1**

29.05.2006

7

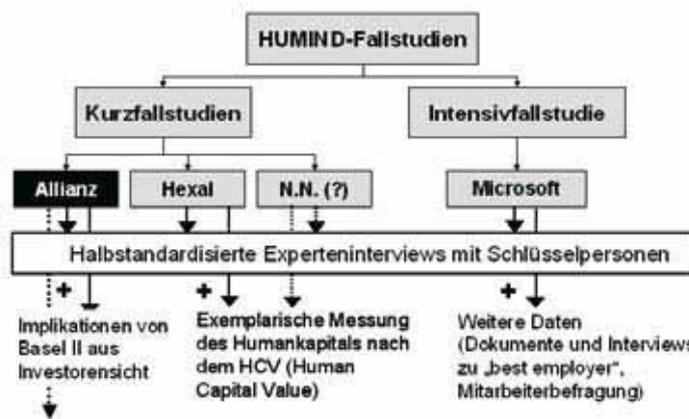
Indikatoren für die Humanressourcenförderung (2104)

- Mitarbeiter als Unternehmensressource / **Indikatoren am Geld und Kapitalmarkt** verfügbar?
- Problem der Messung von **Humankapital**
- Projektziele / Produkte:
 - **Kompendium**
 - **Empirie:**
 - quantitative Untersuchung (Zshg. von HR-Ratings und Unternehmenserfolg)
 - Fallstudien

20.05.2006

©

Fallstudien im Projekt 2104



20.05.2006

©

Steuerung der Betrieblichen Gesundheitsförderung mit Hilfe der Balanced-Scorecard (2126)

- **Steuerung** komplexer Maßnahmenpakete in der BGF schwierig
- Koppelung mit **strategischen Zielen** des Unternehmens notwendig
- Balanced Scorecard als Instrument zur **Strategieumsetzung** im Bereich BGF
- Anbindung an die **Gesamt-BSC**
- Transfer der Erkenntnisse auf **KMU**
- siehe **Posterpräsentation**

29.10.2006

10

BAuA / Frühjahrstagung 2006 / Dr. Birgit Köper

baua:

Vielen Dank für Ihre freundliche Aufmerksamkeit



Siehst Du, Mike? - Blende sie und Du kannst sie ohne Probleme einfangen!

29.10.2006

11

BAuA / Frühjahrstagung 2006 / Dr. Birgit Köper

baua:



Thomas Geyer

**Gründer und Vorstand der SKYTEC AG (München/Oberhaching)
und der SKYTEC Arabia FZ-LLC (Dubai/VAE)**

Thomas Geyer begann seine berufliche Laufbahn bei einem großen Münchener Kreditinstitut, bei dem er für die Konzeption und den Aufbau der Direktvertriebswege verantwortlich war. 1997 gründete er mit der SKYTEC AG eine IT-Unternehmensberatung. Sie beschäftigt derzeit ca. 160 Mitarbeiter.

Kompromisslos Vertrauen: Das Erfolgsrezept der Skytec AG

Thomas Geyer hat mit der Skytec AG ein erfolgreiches Unternehmen gegründet, das bei vielen Unternehmensvergleichen der letzten Jahre mit Bestnoten abschnitt: In den Jahren 2003-2006 wurde die SKYTEC AG von der Europäischen Kommission, dem Bundeswirtschaftsministerium und der Fachzeitschrift ‚Capital‘ vier mal in Folge mit dem Titel „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ im Bereich Mittelstand ausgezeichnet. Eine Jury der Universität des Saarlandes verlieh der SKYTEC AG 2003 und 2004 zusätzlich den „BestPers Award“ für herausragende Personalarbeit. Das Bundesforschungsministerium wählte die SKYTEC AG als Benchmark für eine aktuelle Studie zum Thema „Innovationsfördernde Unternehmenskulturen“.

Ein Stützpfiler der Skytec-Unternehmenskultur ist das Vertrauen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Vertrauen, so Geyer, zahle sich aus, weil dadurch Verantwortung delegiert werden könne, was wiederum die qualitativen Personalkapazitäten optimal ausnutze, gleichzeitig aber die Kosten für aufwändige Kontrollmechanismen einspare.

Für die Unternehmenskultur seien Organisation, Information, Kommunikation und Führung/Kooperation entscheidende Dimensionen. Erst im Zusammenwirken aller Faktoren entstehe die Stärke eines Unternehmens. Sei eine Dimension unterentwickelt, könnten auch die anderen ihre Stärke nicht entfalten. Der Kooperation zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern komme dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie sei ohne Vertrauen nicht denkbar, wobei dieses Vertrauen nicht mit vertrauensselig zu verwechseln sei, sondern einem klaren Kalkül folge: „Aus der Spieltheorie kennen wir die Tit-for-tat-Strategie, die man mit Auge um Auge nur sehr unvollständig übersetzen würde. Vielmehr basiert sie darauf, seinem Gegenüber zunächst mit Vertrauen zu begegnen, sich zur Wehr zu setzen, wenn das Vertrauen enttäuscht wird und zu vergeben sobald die andere Seite wieder nach den Regeln spielt. Damit bleibt das eigene Verhalten für den Gegenüber durchschaubar. Es hat sich gezeigt, dass diese Strategie langfristig am erfolgreichsten ist.“

Kompromisslos Vertrauen 

Kompromisslos Vertrauen (?)

Merkmal einer erfolgreichen Unternehmenskultur

Thomas Geyer
SKYTEC AG
Kelttenring 11, 82041 Oberhaching
thomas.geyer@skyttecag.com

29. Mai 2006 BHOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen 

Vertrauen und wirtschaftlicher Erfolg

- Vertrauen erzeugt Verantwortung
Verteilte Verantwortung führt zu einer optimaleren Ausnutzung der Personalkapazitäten (qualitativ)
- Mangelndes Vertrauen erzeugt hohe Aufwendungen in Kontrollmechanismen
„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist teuer!“

Risikoprävention durch Kontrollmechanismen vs. Risikoprävention durch Vertrauensvorschuss ?

29. Mai 2006 BHOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen



Relativierung des kompromisslosen Vertrauens

- „Wir suchen nach einer erfolgreichen Vertrauensstrategie“

Es geht also um die Fragen:

„Wann/wann vertraue ich?“

„Wem/wann misstraue ich?“

„Wie reagiere ich auf Vertrauensmissbrauch?“

„Wie bringe ich andere dazu mir zu vertrauen?“

29. Mai 2006

IHOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen



Vertrauen | Verantwortung | Kooperation

- Kooperation baut auf Vertrauen
- Vertrauen erzeugt Verantwortung
- Vertrauen und Verantwortung führen in der Regel zu stabilen und effizienten Kooperationsituationen (siehe Natur).

Frage: Umgang mit Vertrauensrückschlägen!

29. Mai 2006

IHOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen **SKY**  **TEC** AG

Die Vertrauens-Kooperations-Verantwortungsstrategie

- *Wie sieht eine erfolgreiche Kooperationsstrategie aus?*

→ *Computerwettbewerb zu Kooperationsstrategien*

Das „Gefangenendilemma“

29. Mai 2006 BHOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen **SKY**  **TEC** AG

Gesucht: Eine erfolgreiche Kooperationsstrategie

- Das „Gefangenendilemma“

	K	B
K	1	2
B	1	-1
	-1	0
	2	0

29. Mai 2006 BHOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen



Die erfolgreiche Kooperationsstrategie

- Eine erfolgreiche „Tit for Tat“ - Strategie
 - ist einfach und vorhersehbar,
 - beginnt niemals mit Betrug,
 - vergißt so schnell wie sie bestraft
 - ist nicht neidisch.

Siehe auch: Richard Dawkins „The Selfish Gene“

Langfristig erfolgreiche Unternehmer sind bedingungslose Kooperatoren!

29. Mai 2006

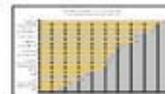
HOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen



Ausprägung im SKYTEC-Unternehmensalltag

- **Jeder entscheidet wen er über was informiert**
Information ist in erster Linie „Holschuld“
- **Kommunikation/Führung**
Beispiele nicht notwendig !! Wissen wir alle !!
- **Organisation**
Kein Kompetenzenkatalog, keine Urlaubsregelung, keine Arbeitsanweisungen, keine Reisekostenverordnung, keine Spesenregelung, keine Car-Policy
- **Kooperation**
Kein Gehaltssystem, keine formalisierte Mitarbeiterbeurteilung, keine Regelung zur Zuordnung von Projekten zu Org.einheiten
- ... und und und ...



29. Mai 2006

HOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen

Ausprägung im SKYTEC-Unternehmensalltag

- **Information**
Verzicht auf Reglementierung der Informationswege
- **Kommunikation/Führung**
Kollegial, symbolisch, problemorientiert, menschlich
- **Organisation**
Verzicht auf Reglementierung zugunsten einer Atmosphäre der evolutorischen Verbesserung
- **Kooperation**
Förderung der Kooperationssituationen durch Weglassen von Reglementierungen

29. Mai 2006HOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen

Fragen

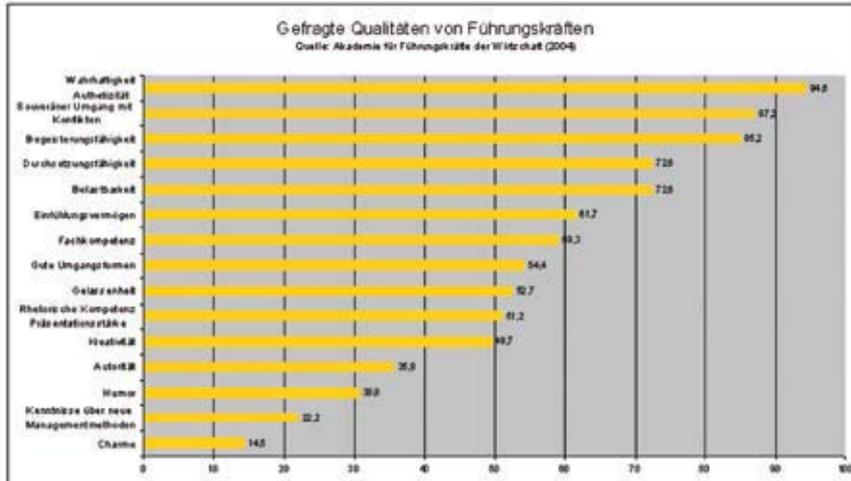
- **Ist eine Vertrauenskultur in alle Unternehmensgrößen skalierbar?**
- **Wie wird sie am besten im Unternehmen implementiert? (Bottom-up / Top-down)**
- **Sind gesetzliche Vorschriften ein Hindernis?**
- **Funktioniert Vertrauenskultur nur mit bestimmten Arten von Mitarbeitern?**

29. Mai 2006HOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen



Welchen Chefs vertrauen wir?



29. Mai 2006

INOA Dortmund

Kompromisslos Vertrauen



Sie
haben es
GESCHAFFT!! 😊

29. Mai 2006

INOA Dortmund



Marcel Ballas

Geschäftsführer Alten- und Pflegeheime St. Josef gGmbH

Nach seiner Ausbildung zum staatlich anerkannten Krankenpfleger und staatlich anerkannten Heimleiter erwarb Marcel Ballas Zusatzqualifikationen im Bereich Marketing, Kundenakquise. Es folgten verschiedene Weiterbildungen zum Thema Qualitätssicherung in Altenheimen sowie Organisation, Innovation und Mitarbeitermotivation. Von 2001 bis 2003 absolvierte er ein Masterstudium in Sozialwesen an der Universität Utrecht mit dem Zertifikat als Auditor/Qualitätsmanagement.

Zufriedene und Motivierte Mitarbeiter, der Schlüssel einer erfolgreichen Betriebsführung

Fußball hat mit einer erfolgreichen Betriebsführung in einem Profit- oder Non-Profitbetrieb mehr Gemeinsamkeiten als wir denken. Es gibt viele professionell geleitete Mannschaften die riesige Budgets zur Verfügung haben, die aber trotzdem nur im Mittelfeld mitspielen. Im Gegensatz gibt es auch „kleine“ Mannschaften (Stadion, Budget, Namen) die aber trotzdem im Oberen Mittelfeld oder sogar in der Spitze mitmischen.

Was bringt so einen keinen Verein zu großen Erfolgen?

Die Grundlagen eines Fußballvereins und einem Betrieb sind in vielen Teilen identisch. Regelwerke, Stadion, Vereinsvorstand, Manager/Teamchef, Betreuerstab, Zuschauer/Fans, Schlachtenbummler, last but not least: die Spieler. Die Spieler stehen in dieser Auflistung am Schluss, sie sind aber die wichtigsten Akteure auf der grünen Wiese.

Der Teamchef und der Geschäftsführer führen eine große Gruppe Menschen, die ALLE daran arbeiten erfolgreich zu sein. Jeder in seinem Bereich mit seinen speziellen Aufgaben. Sowohl für den Manager/Teamchef als auch für den Geschäftsführer/Heimleiter ist es wichtig zu bestimmen, welche Taktik und welche Ziele für die nächste Saison gesetzt werden. Es sind Tausendfüßler die im kleinen aber auch im großen Stil leiten. Immer ist der Erfolg (finanziell, organisatorisch, menschlich) im Blickpunkt dieser Leute.

Der Betreuerstab oder das Management-Team sind das Rückrad des Vereins oder der Organisation. Sie formen das Kompetenzzentrum und bestimmen das Außenbild der Organisation. Nur Gemeinsamkeit bringt Stärke. Das schwachste Glied (Mitarbeiter/Spieler) bestimmt die Stärke der Kette (Organisation/Team). Die Kunst ist es, alles mit einander zu verknüpfen. Freude an der Zusammenarbeit bringt ein gutes Auskommen mit einander.

Ohne Zuschauer/Fans kein Spiel. Ohne Bewohner/Angehörige keine Organisation. Beide Gruppen verlangen für ihr Geld eine angemessene Leistung. Der Fan kommt freiwillig ins Stadion. Der Bewohner kommt in die Pflegeeinrichtung, weil es eine medizinische / betreuerische Notwendigkeit gibt. Zufriedene Fans oder Bewohner motivieren Spieler und Mitarbeiter.

Die letzte Gruppe sind die Spieler oder die Mitarbeiter. Diese Akteure machen tagtäglich ihre Arbeit (Trainingseinheiten oder Spiele). Jedes Mahl wieder wird eine Leistung verlangt. Die „Angst“ nicht gut genug zu sein kann lähmend wirken. Sie prägen das Ansehen, sind Repräsentanten des Vereins oder der Organisation. Sie sind das wichtigste Glied in der ganzen Kette, weil sie über Sieg oder Niederlage entscheiden.

Alle Teile einer Erfolgsstory wie Glaubwürdigkeit vermitteln, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist sind nicht neu. Die Worte hier zu lesen ist auch nicht schwer. Sie aber jeden Tag wieder in die Praxis umzusetzen erfordert einen stetigen „Kampf“. Der Satz „im Fußball kriegt man nichts geschenkt“ gilt genau so im täglichen Arbeiten in einer Organisation. Jeden Tag muss man wieder versuchen mit seinen Spielern, seinen Zuschauern, seinem Betreuerstab, seinem Vereinsvorstand etc. einen Sieg zu erringen.

Wer jetzt der Meistermacher ist? Nur zusammen kann es klappen!

Marcel Ballas

*„Zufriedene und motivierte
Mitarbeiter, der Schlüssel
einer erfolgreichen
Betriebsführung“*



Alten- und Pflegeheime

St. Josef gGmbH

Marcel Ballas



WM Jahr 2006

*Gemeinsamkeiten
Fußball und
Arbeitsplatz?*



*Welche Grundlagen muss der Verein schaffen, damit der **Spieler** erfolgreich sein kann?*

„Elf Freunde sollt ihr sein?“

Sepp Herberger

Grundlagen:

- *Regelwerke*
- *Stadion*
- *Vereinsvorstand*
- *Manager / Teamchef*
- *Betreuerstab*
- *Zuschauer / Fans*
- *Schlachtenbummler*
- *Spieler*

<p><u>Manager/Teamchef:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsträger • Zielvorgabe • Strategie • Identifikation mit den Mitarbeitern / Spielern. • Guter Betreuerstab • Harmonie • Problemlöser 	<p><u>Geschäftsführer/Heimleiter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsträger • Zielvorgabe • Strategie • Identifikation mit den Mitarbeitern. • Managementteam • Harmonie • Problemlöser
---	--



<p><u>Betreuerstab:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trainer • Mannschaftsarzt • Physiotherapeut • Platzwart • Zeugwart • Talentsucher • Finanzmanager • usw. usw. 	<p><u>Managementteam</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • PDL • Haustechnik • Hauswirtschaft • Personalmanagement • Verwaltung • Physiotherapeut • Sozialer Dienst • QM
---	--



Zuschauer/Fans:

- Kein Spiel ohne Zuschauer.
- Zuschauer bezahlt.
- Zuschauer wollen gutes Spiel sehen.
- Zuschauer können 12. Spieler sein.
- Zuschauer prägen das Gesicht des Vereins.
- Zuschauer kommt aus freien Stücken/Spaß.

Bewohner und Angehörige:

- Ohne Bewohner kein Mitarbeiterteam.
- Bewohner bezahlt.
- Bewohner will die Leistung die er benötigt.
- Zufriedene Bewohner und Angehörige bestimmen den Ruf .
- Bewohner kommt weil er Bedarf hat/ Pflege-Betreuung.

Spieler:

- Teamgeist
- Gut trainiert
- Talent
- Spaß am Spiel
- Motiviert
- Ausgewogene Mannschaft
- Richtiger Spieler auf richtiger Position.
- Wertschätzung

Mitarbeiter:

- Teamgeist
- Gute Einarbeitung, Fort- Weiterbildung, Stärken nutzen.
- Positive Grundeinstellung
- Verantwortung, Erfolg
- Multidisziplinäres Team (Alt und Jung).
- Karriereplanung, Standortgespräche
- Wertschätzung.

Der Schlüssel einer erfolgreichen Betriebsführung I

Glaubwürdigkeit vermitteln:

- Kommunikation
- Kompetenz
- Integrität
- **Respekt:**
 - Förderung
 - Zusammenarbeit
 - Unterstützung
- **Fairness**
 - Ausgewogenheit
 - Neutralität
 - Gerechtigkeit



Der Schlüssel einer erfolgreichen Betriebsführung II

- **Stolz**
 - Tätigkeit
 - Teams
 - Unternehmen
- **Teamgeist**
 - Vertrautheit
 - Freundlichkeit
 - Zusammengehörigkeit



Schlussfolgerung:



•Durch die Schaffung der Rahmenbedingungen und die Umsetzung der genannten Faktoren, kann jede Organisation seine Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren.

•Der Chef ist nur so gut wie seine Mitarbeiter !





Dr. Anette Gäßler

Leitende Betriebsärztin bei Airbus Deutschland

Dr. Anette Gäßler ist als Leitende Betriebsärztin bei Airbus Deutschland beschäftigt. Zusätzlich leitet Sie das 2002 begonnene Projekt Intensivierung der Gesundheitsförderung auf Unternehmensebene und vertritt Airbus im Netzwerk „Unternehmen für Gesundheit“.

Nach dem Studium der Medizin in Hamburg und Studienaufenthalten in Österreich, den USA und Neuseeland erfolgte 1984 - 1991 zunächst eine vorwiegend internistische klinische Tätigkeit. Die Ausbildung zur Fachärztin für Arbeitsmedizin absolvierte Sie bereits bei Airbus. Ergänzend erfolgte die Ausbildung zur Sicherheitsfachkraft.

Seit 1999 gehört Dr. Gäßler dem Präsidium des Verbandes Deutscher Betriebs- und Werksärzte mit den Schwerpunktthemen Europa und Gesundheitsförderung an.

In dieser Funktion vertritt Sie Deutschland in der Sektion Arbeitsmedizin der UEMS mit Sitz in Brüssel. Neben ehrenamtlichen Aktivitäten und der Mitgliedschaft im wissenschaftlichen Beirat mehrerer Projekte und Ausschüsse, ist sie als EFQM-Assessorin beim Ludwig-Erhard-Preis beteiligt.

Gesundheits- und Prozessmanagement: Kulturelle Erfolgsfaktoren bei Airbus

Dr. Anette Gäßler stellte zunächst Airbus Deutschland vor, ein Unternehmen mit über 21.000 Beschäftigten an sieben Standorten. Airbus Deutschland habe sich eine Unternehmenskultur gegeben, die auf einer Vision, unternehmenstypischen Werten und einem Katalog von Verhaltensweisen aufbaue. Die Vision beinhalte eine genaue Beschreibung der Unternehmensziele für die nächsten fünf bis zehn Jahre. Die Werte des Unternehmens sagten etwas über seine Identität aus, über das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens. Mit den Key Behaviours gebe das Unternehmen eine Reihe von wichtigen Verhaltensweisen vor, die zur Erreichung der Ziele notwendig seien.

Die Förderung der Gesundheit sei wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur bei Airbus Deutschland. So wurde bereits 1994 eine Gesamtbetriebsvereinbarung zwischen Geschäftsführung, Betriebsrat und der Betriebskrankenkasse beschlossen. Heute verfüge das Unternehmen über eine Vielzahl von Tools im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, von der Gefährdungsbeurteilung über die Frühverrentungsprogramme und Rehakonzepte bis hin zur Qualitätssicherung.

Einer der Schwerpunkte sei das Thema Ergonomie. Hier helfe eine Ergonomiekataster, Belastungen zu entdecken und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Ein weiteres Element sei die Frührehabilitation, die den Beschäftigten nach schwerwiegenden Erkrankungen helfe, schneller wieder Fuß zu fassen. Mit einem Work-Life-Balance-Programm reagiere Airbus Deutschland auf den demographischen Wandel und die Verknappung der Bewerber und erhöhe die Bindung an das Unternehmen. Mit Lebensarbeitszeitkonten schaffe sich das Unternehmen Flexibilitätsreserven ohne den sozialen Ausgleich mit den Interessen der Beschäftigten zu vernachlässigen.

NDHH Mai 2006

Präsentiert von

Dr. Annette Gäßler
Leitende Betriebsärztin



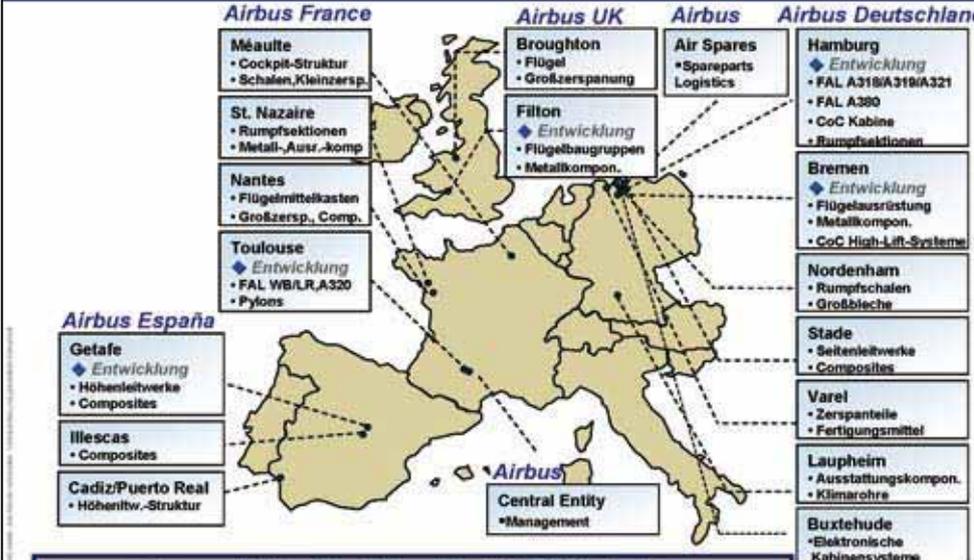
Gesundheits- und Prozessmanagement: kulturelle Erfolgsfaktoren bei Airbus

Frühjahrstagung 2006



NDHH / Dr. Annette Gäßler / BAuA Frühjahrstagung 2006

Airbus heute: Kulturelle Vielfalt in Europa



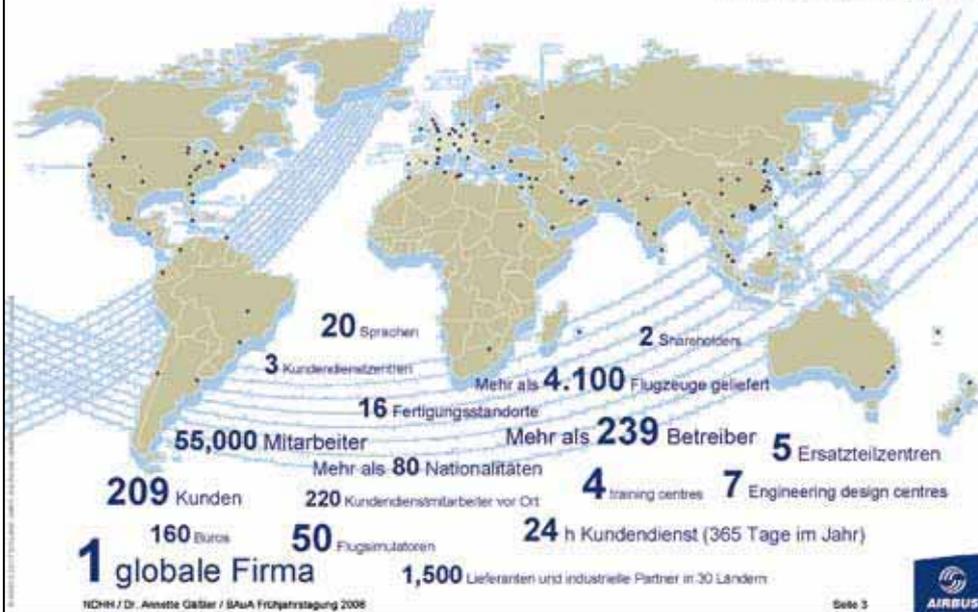
Airbus France	Airbus UK	Airbus	Airbus Deutschland
Méaulte • Cockpit-Struktur • Schalen, Kleinzersp.	Broughton • Flügel • Großzerspannung	Air Spares • Spareparts • Logistics	Hamburg ♦ Entwicklung • FAL A318/A319/A321 • FAL A380 • CoC Kabine • Rumpfsektionen
St. Nazaire • Rumpfsektionen • Metall-Ausr.-Komp.	Filton ♦ Entwicklung • Flügelbaugruppen • Metallkompon.		Bremen ♦ Entwicklung • Flügelbauausrüstung • Metallkompon. • CoC High-Lift-Systeme
Nantes • Flügelmittelkasten • Großersp., Comp.			Nordenham • Rumpfschalen • Großbleche
Toulouse ♦ Entwicklung • FAL WB/LR, A320 • Pylons			Stade • Seitenleitwerke • Composites
Airbus España			Varel • Zerspanteile • Fertigungsmittel
Getafe ♦ Entwicklung • Höhenleitwerke • Composites			Laupheim • Ausstattungskompon. • Klimarohre
Illescas • Composites			Buxtehude • Elektronische • Kabinensysteme
Cadiz/Puerto Real • Höhenlwf.-Struktur		Airbus Central Entity • Management	

16 europäische Standorte mit ~55.000 Mitarbeitern
Mehr als 30 Jahre Erfahrung

Seite 2 

Airbus heute: ein globales Unternehmen

Eine Welt der kulturellen Vielfalt



Airbus Deutschland – Standorte & Tätigkeiten



Key Behaviours

- Managementmethoden -

• Ziele:

- › Mobilisierung unserer Manager und ihrer Teams durch einen Einbindungsprozess, der sie befähigt:
 - Die Notwendigkeit der Veränderung bei unseren Managementmethoden zu verstehen
 - Zu verstehen, was die unternehmensspezifischen Werte im Rahmen der Managementmethoden bedeuten
 - Sich mit den Verhaltensweisen vertraut zu machen, die mit diesen Werten einhergehen
 - Konkrete Verbesserungsmaßnahmen auf individueller Ebene, Teamebene und Organisationsebene vorzuschlagen

• Zielgruppe:

- › Executives, Senior und Middle Manager

Vision, Werte, Verhaltensweisen

Bei dieser Reihe von auf Unternehmensebene gültigen Aussagen geht es darum, wer wir sind, was wir tun und wie wir es tun. Es ist unsere Identität, unsere Persönlichkeit, eigentlich ist es unsere „Marke“.

VISION

Eine detaillierte Beschreibung, wohin sich das Unternehmen innerhalb der nächsten 5-10 Jahre bewegen wird.

WERTE

Welche Art von Unternehmen wir sind und welchen Menschentypus wir beschäftigen.

KEY BEHAVIOURS

Was erwartet wird, wie das Unternehmen und seine Mitarbeiter agieren sollen, um unsere Vision zu verwirklichen und unsere Unternehmensziele zu erreichen.

Es wird eine eindeutige und einfache Reihe von wichtigen Verhaltensweisen benötigt, die im Einklang mit den Werten und der Vision stehen und die auf bestehenden Unterlagen wie den 10 Key Behaviours und den Leadership-Grundlagen, die von der 'Group of 17' erstellt worden sind, aufsetzen

Grundsätze der Tätigkeit aller Betriebsärzte bei AD

- **GQB-Zertifikat** (Gesellschaft für Qualitätssicherung in der Betriebsmedizin) für alle arbeitsmedizinischen Dienstleister als Vertragsgrundlage
- **Strikte Ausrichtung** aller Betriebsärztlichen Dienste in Richtung **Qualitätsmanagement**
- **Ausrichtung auf EFQM** (Selbst-Bewertung) (European Foundation for Quality Management)
- Umsetzung von **Balanced Scorecard/KPI** im Betriebsärztlichen Dienst

Historie Gesundheitsförderung



- ▶ 1994 Abschluss der Gesamtbetriebsvereinbarung „Gesundheit im Betrieb“ zwischen Geschäftsführung, dem Betriebsrat und der Betriebskrankenkasse
- ▶ Ab 1996 Durchführung von Gesundheitszirkeln
- ▶ 1999 Preisträger des „Hamburger Gesundheitspreis für Betriebe, Wirtschaft und Verwaltung“ der Hamburgischen Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e. V. (HAG)
- ▶ 2000 Richard-Mertens Preis für die BKK-Airbus
- ▶ Seit 2002 Pilotprojekt Frührehabilitation / Projekt „Intensivierung der Gesundheitsförderung bei Airbus Deutschland“



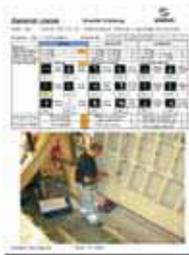
Ergonomiekataster

- Warum ist das Ergonomiekataster bei Airbus wichtig? -

- Beobachten/ Lösungen aufzeigen



- Dokumentation



- Die Arbeit menschengerecht gestalten



- Hilfe für praxisnahe Reha-Maßnahmen
- Ergänzt EFL (Evaluation der funktionellen Leistungsfähigkeit)



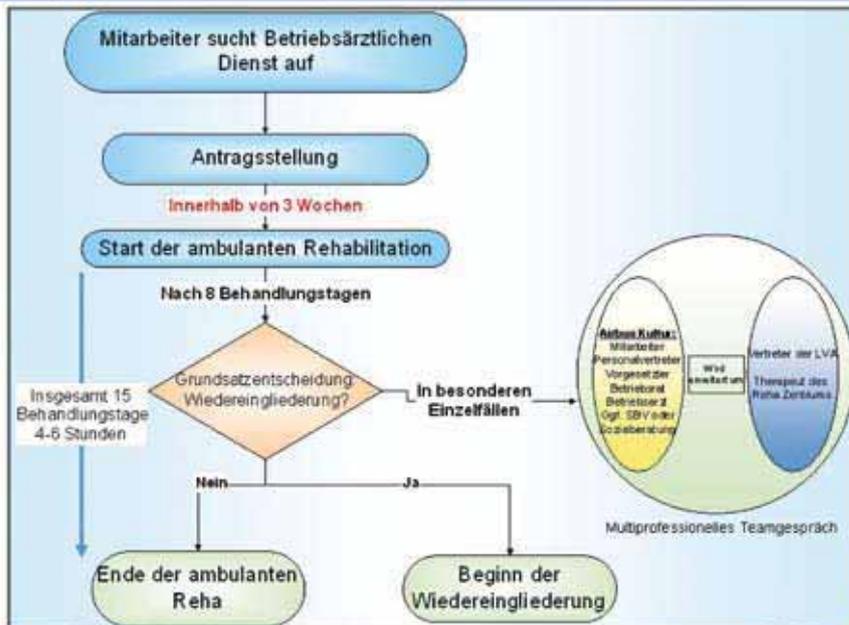
Die Dokumentation der Werkzeuge ist nicht Bestandteil des Ergonomiekatasters, sondern wird durch das Werkzeugkataster abgedeckt.

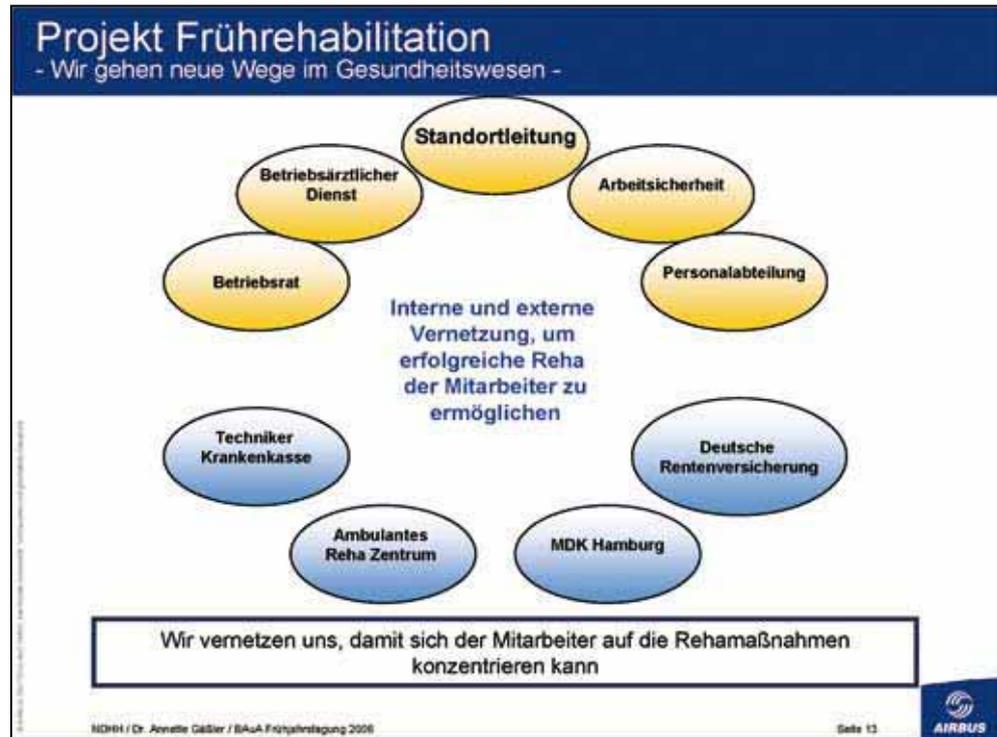
Ergonomie fördert den Gesundheitsschutz unserer Mitarbeiter und schafft Voraussetzungen für die Entfaltung der menschlichen Leistung



Projekt Frührehabilitation

- Ablaufplan -





Vereinbarkeit von Familie & Beruf

Ziele von Airbus Deutschland

- Steigerung der Unternehmensattraktivität
- Frühzeitige Reaktion auf die demografische Entwicklung und Bewerberknappung
- Wandlung der Arbeits- und Führungskultur zur Familienfreundlichkeit
- Steigerung der Motivation und inneren Bindung der MitarbeiterInnen
- Senkung von (familienbedingten) Fehlzeiten
- Verbesserung der Rückkehrquote nach der Familienpause

Airbus hat die Wichtigkeit des Themas früh erkannt:

- 1998 Implementierung der Steuerungsgruppe „Chancengleichheit“
- 2004 Zertifizierung „Familie und Beruf“
- 2007 geplante Rezertifizierung

balance work-life-balance bei Airbus Deutschland beruf familie

NDHH / Dr. Annette Gäßler / BAuA Frühjahrstagung 2008 Seite 14

Audit Beruf & Familie

- Zertifizierungsprozess -

The timeline shows the following steps:

- Januar 2004: Basis-workshops
- Februar 2004: Präsentations-workshop
- 29. Juni 2004: Grund-zertifikats-verleihung
- Ab Juni 2004: Umsetzung der Maßnahmen
- 2007: Re-Auditierung
- Mai 2007: Zertifikats-verleihung

Auditierte Bereiche:

Engineering Standort Hamburg und Bremen 1409 Mitarbeiter (179 Frauen / 1230 Männer)	Manufacturing Standort Nordenham 2130 Mitarbeiter (129 Frauen / 2001 Männer)
--	---

Das Audit Beruf & Familie als Managementinstrument zur kontinuierlichen Verbesserung einer familiengerechten Personalpolitik

balance beruf + familie
work-life-balance bei Airbus Deutschland

Seite 15 AIRBUS

Audit Beruf & Familie

- Highlights 2004/2005 -

- Abschluss der KBV „Telearbeit“
- Sensibilisierung der Führungskräfte über eine Umfrage (Magisterarbeit) zur Nutzung der zum Thema Work-Life-Balance angebotenen Maßnahmen
- Erweiterung von Siduflex durch eine Sabbatical-Regelung
- Bearbeitung der Thematik „stressbedingter Arbeitsausfall“ von der zentralen Gesundheitsförderung

KBV Telearbeit 30_00_03 vom 11.08.2005

balance beruf + familie
work-life-balance bei Airbus Deutschland

Seite 16 AIRBUS

Audit Beruf & Familie

- Schwerpunktthemen 2006 -

- Gastgeber des bundesweiten Erfahrungsaustausches der Hertiestiftung am 17. Mai 2006 in Hamburg
- Teilnahme an der Veranstaltung „WomanPower“ im Rahmen der Hannover-Messe am 28. April 2006
- Informationsveranstaltung für Mitarbeiterinnen in Elternzeit
- Coaching Angebot für Führungskräfte und betroffene Mitarbeiterinnen

SiduFlex

- Das Lebensarbeitszeitkonto -

Beschäftigte gewinnen, weil

- die Jobs in der Krise sicherer sind
- das Sicherheitskonto eine Alternative zur Kurzarbeit bietet
- das Lebensarbeitszeitkonto ein zusätzliches Element privater Vorsorge darstellt
- Leiharbeiter nach AÜG gleichbehandelt werden

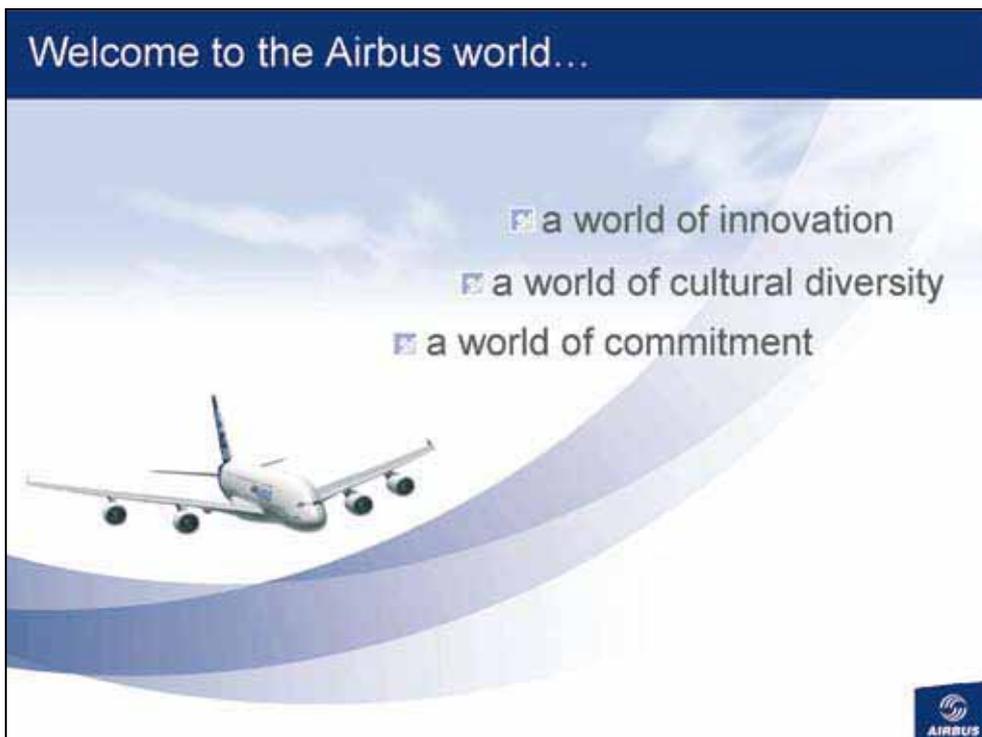
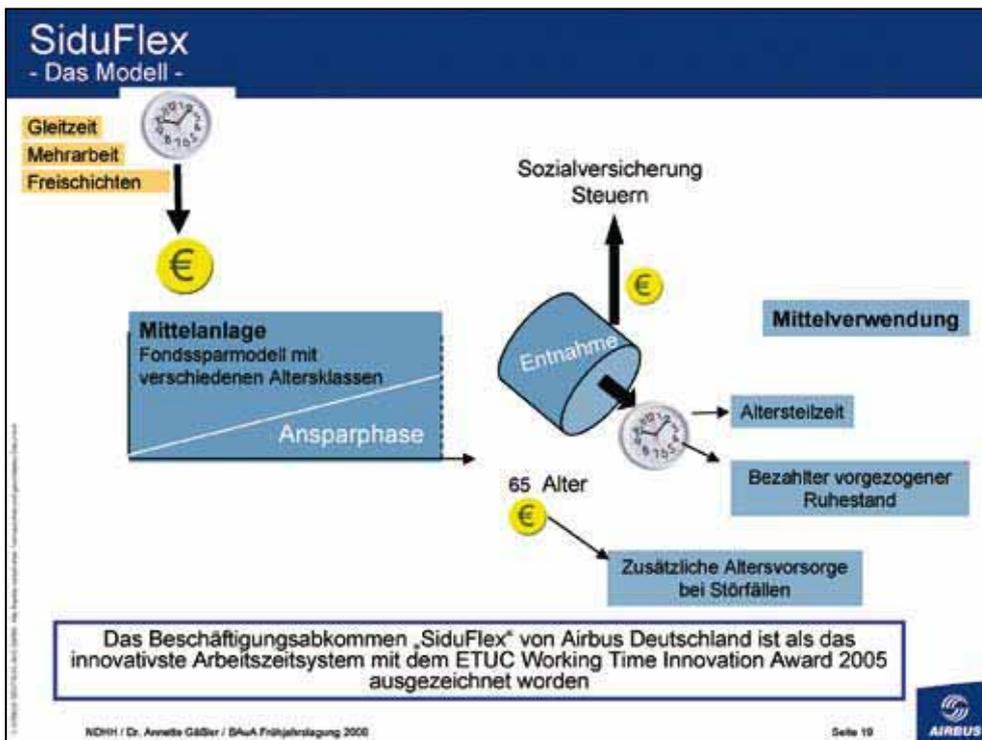
Das Unternehmen gewinnt, weil

- es sich schnell an beliebige Marktsituationen anpassen kann
- das Know-how dem Unternehmen erhalten bleibt
- die Vereinbarung den Betriebsfrieden, die Motivation und die Rechtssicherheit fördert
- seine Position als attraktiver Arbeitgeber gestärkt wird.

SiduFlex
Vereinbarung

Die Gesellschaft gewinnt, weil

- das Unternehmen seinen Beschäftigten eine zusätzliche private Altersvorsorge anbietet, die die öffentliche Hand nicht belastet;
- die öffentlichen Budgets durch die Vermeidung von Kurzarbeit entlastet werden;
- eine Auszubildendenquote von 5% erreicht wird.



Workshop 1: Unternehmenskultur und wirtschaftlicher Erfolg



Moderatorin Dr. Birgit Köper

Moderatorin: Dr. Birgit Köper, BAuA, Dortmund

Fachbeitrag: Prof. Dr. Joachim Vogt, Uni Kopenhagen

Die Teilnehmer des Workshops äußerten die Erwartung, Argumentationshilfen bezüglich der ökonomischen Effekte von Maßnahmen zur Verbesserung der Humanressourcen zu erhalten, um die Entscheider in den jeweiligen Organisationen im Hinblick auf den ökonomischen Sinn von entsprechenden Investitionen zu überzeugen.

Herr Vogt stellte darauf im Rahmen eines kurzen Vortrags die Methodik vor, mit Hilfe derer in einem Forschungsprojekt der ökonomische Erfolg einer konkreten Maßnahme zur Verbesserung der Humanressourcen sowie darüber hinausgehende intangible Effekte gemessen wurden. Danach erbrachte die Investition einer Präventivmaßnahme zur Vermeidung einer Posttraumatischer Belastungsstörung einen Return on Investment von 350%. Zusätzlich zu den monetarisierbaren Effekten verbesserten sich durch die Maßnahme die Kommunikations-, Fehler- und Sicherheitskultur sowie die Prozessqualität und Leistungseffizienz.

Herr Vogt betonte ausdrücklich, dass die Unterstützung der oberen Managementebenen bei der Implementierung der Maßnahme für die erfolgreiche Umsetzung und letztlich auch die positiven Effekte unabdingbar gewesen seien. Die Verankerung von mitarbeiterorientierten Aspekten auf Ebene der Unternehmensstrategie sah er als außerordentlich wichtig an.

Auch im Zuge der anschließenden Diskussion bestand unter den Teilnehmern Einigkeit darüber, dass Unternehmen mit einer vorbildlichen Kultur ethische und kulturelle Aspekte in der Unternehmensstrategie verankern und diese nachhaltig auf die operative Ebene herunterbrechen, so dass Leitbilder keine Worthülsen bleiben. Erfolgreiche Unternehmen in diesem Sinne sähen den Menschen in seiner Ganzheit und reduzierten ihn nicht auf seine Leistungspotenziale.

Als strukturelle Voraussetzungen zur Implementierung einer erfolgreichen Unternehmenskultur wurde neben der Bedeutung einer entsprechenden Strategie der Aufbau eines angemessenen Kennzahlensystems genannt. Dieses sollte eine kontinuierliche Planung und Optimierung der unternehmenskulturellen Aspekte ermöglichen und Kennzahlen für das Kapazitäts- und Qualitätsmanagement liefern. Es müsse analog zum Finanzcontrolling eine kontinuierliche Steuerung der Humanressourcen erfolgen. Als weitere wichtige strukturelle Voraussetzung zur Entfaltung der positiven Effekte von Maßnahmen zur Stärkung der Mitarbeiterressourcen wurde eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens genannt. Zentrale Bestandteile dieser Vertrauenskultur müssten die Faktoren „Partizipation“ und „Transparenz“ sein.



Angeregte Diskussion
über den Zusammenhang
zwischen Unternehmens-
kultur und wirtschaft-
lichem Erfolg

Workshop 2: Unternehmenskulturelle Praxisbeispiele

Moderatorin: Dr. Christa Sedlatschek, BAuA, Berlin
Fachbeitrag: Thomas Geyer, Skytec AG, Oberhaching

Die Diskussion im Workshop 2 drehte sich um einige konkrete Fragenstellungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die am Beispiel sehr konkreter Erfahrungen in einem mittelständischen Betrieb erörtert wurden. In der Einführung wurde betont, dass Unternehmenskulturen sich in einem Gefüge sehr unterschiedlich entwickeln können und diese Entwicklung von sehr vielen Faktoren bestimmt wird. Gute Praxisbeispiele von Unternehmen sind daher eine gute Information für andere Unternehmen, eine 1:1 Übertragung ist aber nicht möglich. Es ist aber möglich, Erfahrungen zu abstrahieren und gewisse Erfolgskriterien zu benennen (siehe unten).

Das Praxisbeispiel im WS 2 wurde von Thomas Geyer, Vorstand des IT Beratungsunternehmens Skytec AG in Oberhaching bei München, präsentiert. Skytec ist ein sehr erfolgreiches Unternehmen mit 150 Mitarbeitern und wurde bereits 4 Mal hintereinander im Wettbewerb "Deutschlands bester Arbeitgeber" prämiert. An Hand der vorgebrachten Fragen zu den Erfahrungen von Thomas Geyer wurden Erfolgskriterien benannt, die auch als allgemein gültig gelten könnten:

Diskussion im Workshop 2 unter der Leitung von Dr. Crista Sedlatschek und Thomas Geyer



- Der Vorstand erkennt sehr klar seine Verantwortung gegenüber Mitarbeiter und Kunden. Um diese Verantwortung auch zu leben, stehen die Türen des Vorstandes jederzeit offen, um Beschäftigte als auch Kunden zu unterstützen.
- Innerhalb der Projektteams wird Übernahme von Verantwortung, Entscheidungskompetenz und direkter Informationsaustausch groß geschrieben. Kaum Bürokratie.
- Anwendung der tit-for-tat Strategie: Aufwand und Nutzen hängen nicht linear voneinander ab, sondern der Nutzen pro eingesetztem Aufwand nimmt ab. Das bedeutet: Zwei Mann Unternehmen arbeiten effizienter als Großunternehmen, weil der Organisationsaufwand viel Energie verschlingt, das heißt Geld und Zeit, außerdem leidet darunter auch die Kreativität.
- Basis der Arbeit ist Vertrauen, Offenheit und Berechenbarkeit.
- Kontrolle ist klein geschrieben, die Übertragung von Verantwortung fördert im Team eine Art Selbstregulativ für etwaige „Notfälle“. Die Hierarchie ist sehr flach gehalten.
- Entscheidende Dimensionen sind: Organisation, Information, Kommunikation und Führung. Im Zusammenwirken aller entsteht die Stärke des Unternehmens.
- Elementarer Bestandteil von Innovationsfähigkeit und Kreativität ist die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. Dies geschieht durch Mitarbeiter im Betrieb, es entstand so ein „Marktplatz“ für Schulungen, die passgenau auf die Anforderungen im Unternehmen zugeschnitten sind.
- UK ist im Unternehmen durchgängig: Sie gilt für Chef ebenso wie für Mitarbeiter.
- Motivation ist nicht an Geld gekoppelt, diese muss auch über andere Anreize entstehen wie „menschenfreundliche“ UK.
- Die Diskussion zeigte, dass dieses Beispiel sehr innovativ ist, für KMU auch umsetzbar sein könnten, dass aber eine Übertragung auf Großbetriebe als schwierig angesehen wird.
- Es bestand aber Konsens, dass die Bereiche Organisation, Information, Kommunikation und Führung in allen Unternehmen „Stellschrauben“ zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur darstellen.

Workshop 3: Warum betriebliches Gesundheitsmanagement?

Moderatorin: Dr. Eleftheria Lehmann, Landesansalt für Arbeitsschutz, Düsseldorf
Fachbeitrag: Dr. Karl Kuhn, BAuA, Dortmund

Die Gründe die ein Unternehmen dazu bewegen, betriebliche Gesundheitsförderungsmaßnahmen durchzuführen, können sehr unterschiedlich sein. Sie reichen von der Verpflichtung gegenüber einer Unternehmenskultur bis hin zur ökonomischen Notwendigkeit. Gesetze und Verordnungen verpflichten die Unternehmen, zum Schutz der Gesundheit und der Persönlichkeit der Mitarbeiter beizutragen. Die Bedeutung des Menschen als wichtigster und wertvollster Produktionsfaktor und damit auch als entscheidender Wettbewerbsfaktor macht seine Gesundheit und sein Wohlbefinden auch unter ökonomischen Bedingungen wichtig.

Neben Rationalisierungsstrategien, die auf eine Kostenreduktion durch effektiveren Einsatz zielen, sind Kostenverursachungspotentiale des menschlichen Produktionsfaktors selbst Gegenstand betrieblichen Interesses geworden. Die Motivation der Beschäftigten, die Kommunikation in einer Organisation, das Verhalten einer Führung und ihr Verhältnis zu den Mitarbeitern sind dabei ganz zentrale Kernelemente. Und im Rahmen dieser Einflussfaktoren kommt der Führung eines Unternehmens, eine besondere Rolle zu. Im Rahmen der Führung, definiert als „Prozess der zielbezogenen, interpersonellen Verhaltensbeeinflussung“, hängt im Hinblick auf die Motivation der Mitarbeiter sehr viel vom Verhalten der Führungskräfte ab. Mithin muss für jede Unternehmensleitung das Ziel darin bestehen, durch geeignete Maßnahmen der Personalauswahl sowie der Aus- und Weiterbildung ein Verhalten auf Seiten der Führungskräfte sicherzustellen, das das Denken und Aktivitäten der Mitarbeiter in hohem Maß auf die Unternehmensziele auszurichten vermag.

Die oft verwendete Formel „glückliche Kühe geben mehr Milch“ sichern in der Regel nur einen kurzfristigen und zweifelhaften Erfolg. Ein gesundheitsgerechtes Management zieht sich als „Kultur“ durch ein ganzes Unternehmen, ohne auf der operationalen Ebene einer instrumentellen Verkürzung anheim zu fallen - z.B. Verknüpfung von Zulagen mit



Auch unter ökonomischen Bedingungen wichtig und notwendig: betriebliches Gesundheitsmanagement.

der Höhe der Fehlzeiten. Es ist vielmehr integraler Bestandteil einer auf den Mitarbeiter und Menschen, auf Effektivität und Flexibilität ausgelebten Führungs- und Unternehmenskultur. Um es technisch auszudrücken: Auch der Produktionsfaktor Mensch benötigt eine vorbeugende Instandhaltung, soll er optimale Arbeitsabläufe integrieren.

Was ist betriebliches Gesundheitsmanagement?

Gesundheitsmanagement ist in einem umfassenden Sinn als ein systematisches Einbeziehen von Gesundheitsaspekten in unternehmerische Entscheidungen und Handlungen zu betrachten. Erhaltung und Förderung von Gesundheit ist eine weit anspruchsvollere Aufgabe geworden, zum einen, weil wir uns der vielfältigen Wechselwirkungen der stofflichen, technischen, organisatorischen, sozialen und betriebspolitischen Einflüsse bewusst geworden sind, ohne ihren jeweiligen Anteil am Gesundheitsgeschehen exakt festlegen zu können.

Zum anderen, weil das alte Bild, das mit dem Begriff des „Schutzes der Gesundheit“ verbunden ist, also die Vorstellung des Einwirkens äußerer schädigender Einflüsse auf den Menschen, zunehmend ergänzt und überlagert wird von einem Gesundheitsverständnis, in dem die handelnde Person in bewältigender Auseinandersetzung mit ihrer Umwelt im Zentrum steht. Was uns heute in diesem Zusammenhang mehr und mehr interessieren muss, ist die Frage: Was sind die Bedingungen und Voraussetzungen, unter denen Menschen - gerade auch im Arbeitsleben - ihre Gesundheit leben und erleben können? Also welches sind die salutogenen Potentiale, aus denen sie Kraft schöpfen, um die Anforderungen ihrer Arbeitssituation ohne physische, psychische, seelische, soziale Beeinträchtigungen zu bewältigen?

In der Tradition eines solchen Gesundheitsverständnisses hat sich in den letzten zehn Jahren auf europäischer Ebene – vorangetrieben durch das Europäische Netzwerk zur betrieblichen Gesundheitsförderung (ENWHP) – eine gemeinsame Definition von betrieblicher Gesundheitsförderung entwickelt. Dieses gemeinsame Verständnis wurde 1997 in der „Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“ niedergelegt. Danach umfasst BGF alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies kann durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht werden:

- Verbesserung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen
- Förderung der aktiven Mitarbeiterbeteiligung
- Stärkung persönlicher Kompetenzen.

Gesundheitsförderung ist nach diesem Verständnis eine Managementaufgabe sowie Bestandteil von Unternehmensziel und –leitbild. Umgesetzt in der Praxis bedeutet dieser Ansatz eine integrative und koordinierte Betrachtung und Umsetzung von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Arbeitsschutz), von betrieblichem Umweltschutz, Maßnahmen der Gesundheitsförderung, Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, der Flexibilisierung der Arbeitszeit, der Personalrekrutierung, arbeitsmedizinischer Dienstleistungen, Verbesserung von Vereinbarkeit von Beruf und Familie und vielem mehr. Dieser komplexe Ansatz wird als betriebliches Gesundheitsmanagement bezeichnet, der nicht nur Verhaltens- und Verhältnisprävention umfasst sondern auch die Prävention durch Prozesse und Verfahren. Gesundheitsförderung als die weiterreichende Zielvorgabe für den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Betrieb hat also zwei Seiten: Sie zielt auf Risiken und Ressourcen für die Gesundheit der Beschäftigten.

Ziele, Methoden und Instrumente des betrieblichen Gesundheitsmanagement

Die Ziele des Gesundheitsmanagement können effektiv und nachhaltig erreicht werden, wenn das Gesundheitsmanagement nach den Prinzipien Ganzheitlichkeit (Integrati-

on von Verhalten, Verhältnissen und Prozessen), Partizipation (Betroffene zu Beteiligten machen), Integration (Gesundheit in allen Entscheidungen systematisch und zielorientiert berücksichtigen) und Projektmanagement (Bedürfnisorientierung, Erfolgskontrolle und Bewertung) gestaltet wird.

Gesundheitsgerechtes Management hat mindestens drei Aspekte:

- eine offene dialogorientierte Kultur der Kommunikation, die es allen Mitarbeitern ermöglicht, z.B. individuelle Belastungen und Krankheitssituationen zu thematisieren. Wichtig hierbei ist eine vertrauensvolle Gesprächsbasis, in der der Mitarbeiter nicht das Gefühl bekommt, einer Überprüfung seiner gesundheitlichen Schwierigkeiten ausgesetzt zu sein und wiederum nicht das Gefühl bekommt, jedwede Krankmeldung könnte ein erhöhtes Arbeitsplatzrisiko für ihn darstellen,
- die Einrichtung von Kommunikationskanälen, in denen Raum geschaffen wird, für die Berücksichtigung von gefährdenden und belastenden Arbeitssituationen und auch von Konflikten,
- die betriebliche Förderung individuell präventiven Verhaltens.

In dem Maße, wie das Unternehmen eine Verhältnisprävention der Arbeitsbedingungen durch eine institutionelle Kommunikationsform schafft, wird der Mitarbeiter dazu angehalten, seinerseits Verhaltensprävention zu praktizieren und auf gesundheitliche Risiken zu achten. Wichtige Instrumente eines gesundheitsgerechten Managements sind dabei das Feedback für Führungskräfte, die systematische Fort- und Weiterbildung und Training von Führungskräften, Mitarbeiterbefragungen und Gespräche mit den Mitarbeitern.

Der aus dem Risikomanagement bekannte Regelkreis „plan, do, check, act“ kann auf einen Lernzyklus übertragen werden, der eine Bedarfsanalyse und Zieldefinition, die Planung und Ausführung geeigneter Maßnahmen sowie die kontinuierliche Bewertung der Ergebnisse umfasst.



Dr. Karl Kuhn von der BAuA referierte über betriebliches Gesundheitsmanagement.

Workshop 4: Unternehmenskultur und Führung

Moderator: Frank Hauser, psychonomics AG, Köln

Fachbeitrag: Marc Lenze, IFGP, Münster

Welche Rolle spielt die Führung bzw. die Führungskräfte für die Umsetzung von Unternehmenskultur? Diese Frage ist eine der zentralen Schlüsselfragen, wenn es darum geht, eine Umsetzung von Kultur als Identifikation und Wertestruktur eines Unternehmens und die Frage ihrer Operationalisierung, also die Frage nach der Sichtbarkeit dieser Wertestruktur zu beantworten.

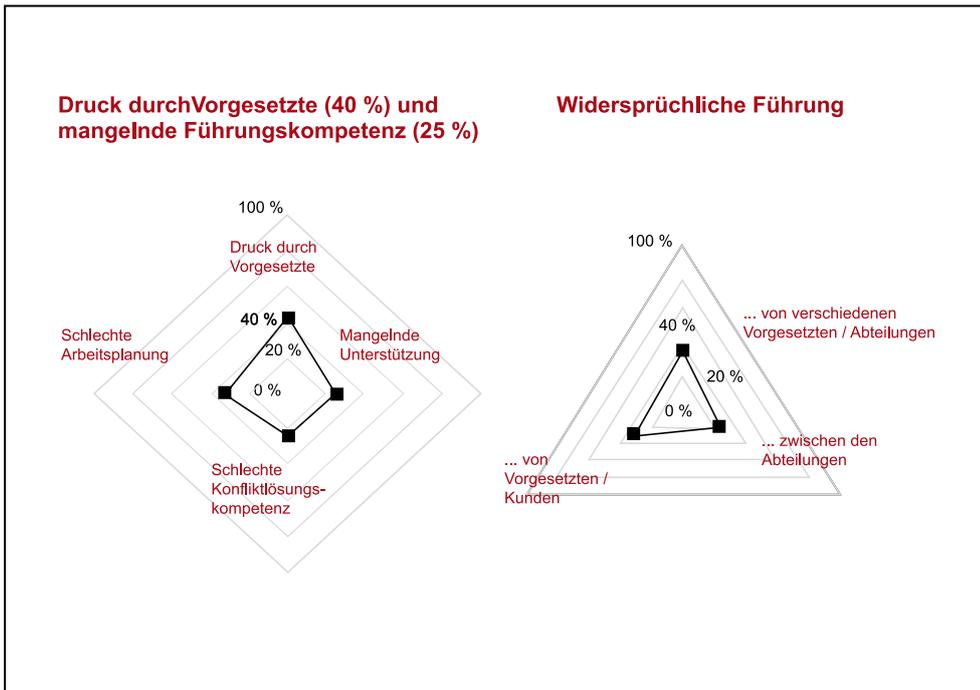
Jedes Unternehmen verfügt über eine Kultur auch, wenn diese nicht klar definiert ist oder in Leitlinien formuliert ist. Das bedeutet aber auch, dass jede Führungskraft sich zu dieser Kultur positioniert. Sei es nun durch die Unterstützung und Identifikation mit den Werten des Unternehmens oder aber auch - in nicht so gelungenen Fällen - durch das Vertreten widersprüchlicher Wertstrukturen. Vorliegende Studien belegen, dass die Führungskräfte über ihr Führungsverhalten wesentlichen Einfluss auf die Motivation, Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter haben und damit wiederum ganz wesentlich die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bzw. der Unternehmenskultur beeinflussen.

Vorliegende Untersuchungsergebnisse aus der INQA-Beschäftigtenbefragung „Was ist gute Arbeit?“ zeigen nun aber, dass ein Großteil der Führungskräfte nur über begrenzte Führungskompetenzen verfügt. Das betrifft nicht nur den landläufig als „Sozialkompetenz“ bezeichneten Bereich der Führung, sondern auch die im Sinne der Führungsaufgaben als „handwerkliche Kompetenzen“ zu bezeichnenden Fähigkeiten.

Wie aus den Ergebnissen der INQA Befragung (siehe Abb.) hervor geht, sind die Führungskräfte nur sehr eingeschränkt in der Lage, den Mitarbeitern zu vermitteln, was das Unternehmen von ihnen erwartet. Sie schaffen es demzufolge vielfach nicht als Multiplikatoren einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur die Potenziale der Beschäftigten zu erschließen.

Unternehmenskultur ist eine Führungsaufgabe. Der Workshop diskutierte über die Frage, wie sich Identifikation und Werte vermitteln lassen.





Nach Einschätzung der Beschäftigten verfügen Führungskräfte häufig nicht über genügend Führungskompetenzen. Widersprüchliche Anweisungen und Druck sind für viele Beschäftigte alltäglich. Ergebnisse der INQA-Umfrage „Was ist gute Arbeit.“

Führungsverhalten, das durch Druck, schlechte Planung, schlechte Konfliktlösungskompetenz, mangelnde Unterstützung und widersprüchliche Anforderungen gekennzeichnet ist, ermöglicht den Mitarbeitern kaum eine Identifikation mit den Zielen des Unternehmens. Vielmehr werden diese Vorgesetzten von den Beschäftigten als „Vorbilder“ einer nicht partnerschaftlichen Kultur wahrgenommen.

In einem Unternehmen in dem die Leistung der Mitarbeiter als wesentlicher Erfolgsfaktor eingestuft wird, kommt dem Führungsverhalten als Operationalisierung der Unternehmenskultur besondere Bedeutung zu. Mitarbeiterorientierung muss sich hier konkret in einer unterstützenden, auf Partizipation ausgerichteten und wertschätzenden Führung widerspiegeln. Damit die Führungskräfte in der Lage sind diesen Anforderungen gerecht zu werden bedarf es einer entsprechenden Qualifikation.

Workshop 5/7: Unternehmenskultur und Wertorientierung / Sozialpartnerschaft

Moderator: Detlef Hollmann, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Fachbeiträge: Norbert Breutmann, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), Berlin, Dr. Dirk Wassermann, CONCRETIO, Bremen

Protokoll: Michael Niehaus, BAuA, Dortmund

Herr Breutmann stellte in seinem Kurzbeitrag die Positionen der BDA zur Unternehmenskultur vor: Zentral sind aus Sicht der BDA Formen der Partizipation und des gegenseitigen Vertrauens. Ein wichtiger Begriff aus Sicht der BDA ist die Verantwortung des Unternehmers: Verantwortung nach innen und nach außen, d.h. gegenüber seinen Mitarbeitern / Angestellten als auch gegenüber der Gesellschaft im Sinne einer Corporate Social Responsibility (vgl. <http://www.csrgermany.de>).

Im Rahmen der Sozialpartnerschaft müssen auf Betriebsebene Regeln des Miteinanders gefunden werden. Dies geht nur auf Basis einer gemeinsam getragenen Kultur des Vertrauens. Die im Rahmen von Tarifverträgen getroffenen Vereinbarungen müssen auf der betrieblichen Ebene konkretisiert werden, hier gilt es im gegenseitigen Vertrauen Spielräume zu nutzen.

In Zeiten von Veränderungen ist die Unternehmenskultur das zentrale Bindeglied im Spannungsverhältnis von Stabilität und Flexibilität. Die Weiterentwicklung von Unternehmenskulturen setzt auch eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Sozialpartnerschaft voraus. Das Rollenverständnis von Gewerkschaften und Arbeitgebervertretern ist nicht ein für allemal festgeschrieben, sondern muss im Sinne eines kontinuierlichen Prozesses der Unternehmenskulturentwicklung entsprechend mitwachsen.

Im Beitrag von Herrn Wassermann, der als Unternehmensberater auf das Thema Werte und Unternehmenskultur spezialisiert ist, wurde deutlich, dass die Begriffe „Ethik“ und „Werte“ auf der einen Seite Hochkonjunktur haben, auf der anderen Seite aber kein konkretes und einheitliches Verständnis vorliegt.



Die Diskussion im Workshop zeigte, dass es häufig an Wissen um die richtigen Methoden und Instrumente fehlt, um aktiv an der nur schwer greif- und messbaren Unternehmenskultur zu arbeiten.

Beim Thema Unternehmenskultur geht es immer auch um „Sinnbestimmung“, um Orientierung in einer immer komplexer werdenden Welt. Dabei ist immer auch die ganz persönliche Perspektive jedes einzelnen Mitarbeiters angesprochen:

Wie möchte ich behandelt werden, was sind meine persönlichen Bedürfnisse. Hier setzt Wassermann auf Prozesse des emotionalen Lernens, denn Kompetenzentwicklung bedeutet auch immer „Ich-Entwicklung“: Nur wenn jeder Mitarbeiter ein klares Verständnis über sich selbst hat, dann kann auch so etwas wie Team- und Unternehmensentwicklung funktionieren.

Für die Arbeit an der Unternehmenskultur sind geeignete Instrumente zu verwenden. Wassermann setzt dabei auf die Tradition der Geistes- und Sozialwissenschaften. Methoden wie das sokratische Gespräch, die paradoxe Intervention oder tiefenhermeneutische Analysen bieten beispielsweise Hilfestellungen, die impliziten Normen und Werte der Mitarbeiter sichtbar zu machen. Denn, so Wassermann, um konkret an der Unternehmenskultur zu arbeiten muss diese Kultur zunächst bewusst und fassbar gemacht werden.

In der anschließenden Diskussion wurde deutlich, dass immer der einzelne Mitarbeiter im Mittelpunkt einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur steht. Auf kollektiver Ebene ist es die Aufgabe des Personalrates, Unrecht und Willkür zu begrenzen, so ein Teilnehmer. In diesem Sinne ist aktiv gelebte Sozialpartnerschaft die wesentliche Basis einer positiven Unternehmenskultur. Offen blieb die Frage, was dies für kleine Unternehmen ohne institutionalisierter Interessenvertretung bedeutet. Unternehmenskultur wird hier wesentlich direkter durch das Leben von Verantwortung der Unternehmensleitung, aber auch der Mitarbeiter vorgelebt. Überschaubare Verhältnisse erleichtern hier die Vorbildfunktion.

Ein weiterer Diskussionsaspekt waren die gegenwärtigen Umbrüche in der Arbeitswelt. Die Informatisierung der Arbeitsprozesse und der Druck auf den einzelnen Mitarbeiter nimmt zu, der Umgang mit Unsicherheiten wird als Bedrohung empfunden. Im Rahmen einer positiven Unternehmenskultur gewinnt hier besonders der Aspekt des Selbstmanagements Bedeutung. Das sich gegenseitig bedingende Wechselspiel von Unterstützung und der Stärkung der Eigenkompetenz stellt auch ganz neue Anforderungen an die Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften.

Als konkrete Tipps für eine gute Unternehmenskultur nennen die Workshopteilnehmer folgende Aspekte:

- Wertschätzung implementieren
- implizite Werte bewusst machen
- kommunizieren
- Gemeinsamkeiten erkennen, Unterschiede nutzen
- Führung stärken und sensibilisieren
- Zuverlässigkeit
- Lob und Anerkennung statt Tadel und Kritikkultur
- Transparente Verfahren des Interessenausgleichs

Zusammenfassung:

Der Workshop zeigt, dass die Sozialpartnerschaft im Betrieb von großer Bedeutung für die Unternehmenskultur im Unternehmen ist. Aktiv gelebte Sozialpartnerschaft wird als ein zentrales Instrument zur Arbeit an einer Unternehmenskultur verstanden. Ein

offenes, konstruktives und vertrauensvolle Miteinander der Interessenvertreter bildet die Grundlage für den gesamten Themenkomplex. Wichtig dabei war den Teilnehmern vor allem die Arbeit an konkreten Problemen vor Ort im Betrieb. So wichtig die Tarifdiskussion auf sozialpolitischer Ebene ist, so zeichnet sich gute Unternehmenskultur vor allem durch ein Überwinden von Gegensätzen hin zum gemeinsamen Wahrnehmen der Verantwortung für die Mitarbeiter aus, jeder Sozialpartner im Rahmen seiner Möglichkeiten.

Die Diskussion um Werte zeigt zum einen die gestiegene Bedeutung des Themas Unternehmenskultur, macht aber zum anderen auch Unsicherheit und Hilflosigkeit der Akteure in den Unternehmen deutlich: Die Themen Werte und Ethik werden von Führungskräften mit betriebswirtschaftlichen oder ingenieurwissenschaftlichen Bildungshintergrund oft nur unzureichend angegangen, es fehlt das Wissen um die richtigen Methoden und Instrumente, um aktiv an der nur schwer greif- und messbaren Unternehmenskultur zu arbeiten. Hier ist es erforderlich, auch die Methodenkompetenz der Sozial- und Geisteswissenschaften stärker als bisher einzubeziehen. Es gilt, ihre Erfahrungen für Unternehmen fruchtbar zu machen. Dazu ist sicherlich ein entsprechender Transfer und „Übersetzungsarbeit“ notwendig.

Die Teilnehmer des Workshops betonten die Notwendigkeit eines Erfahrungsaustausches über die Entwicklung und den Einsatz von spezifischen Instrumenten im Unternehmen. Beide behandelten Aspekte der Unternehmenskultur, die Wertorientierung wie die Sozialpartnerschaft, sind geeignete Herangehensweisen und bieten entsprechende Potenziale.



Die Begriffe „Ethik“ und „Werte“ haben Hochkonjunktur. Allerdings werden ganz unterschiedliche Dinge damit verbunden, so Dr. Dirk Wassermann in seinem Beitrag.

Workshop 6: Unternehmenskultur und Innovation

Moderation: Peter Krauss-Hoffmann, BAuA, Dortmund

Fachbeitrag: Prof. Dr. Dr. Michael Kastner, Universität Dortmund

1. Thematisches Umfeld

Im Rahmen des Workshops wurde der Frage nachgegangen, inwiefern Zusammenhänge zwischen einer Innovationskultur und einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur bestehen.

Als ein gemeinsames Grundverständnis von Unternehmenskultur wurde von den Teilnehmern festgehalten, dass Unternehmenskultur Deutungsmuster und Orientierungssysteme für die Arbeit und das Handeln der Beschäftigten bietet. Aus Sicht der Teilnehmer bietet eine gute Unternehmenskultur auch eine Funktion als Wahrnehmungs- und Entscheidungsfilter für die sozialen Beziehungen in Unternehmen und die Gestaltung von Arbeitsprozessen. Dies setzt aber voraus, dass Kompetenz, Kreativität und Motivation der Beschäftigten von den Entscheidungsträgern als Basis für die Innovationsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens angesehen werden.

Vor dem Hintergrund dieses Grundverständnisses und der Diskussion der generellen gesellschaftlichen Herausforderungen durch den demographischen Wandel, der Migration/ Integration, des lebenslangen Lernens (Bildung und Innovation), der Fragen der Arbeits- und Sozialpolitik und der fiskalischen Ausgangslage wurde gemeinsam erörtert, welche strukturellen Prämissen förderlich und hinderlich hinsichtlich des Aufbaus einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur sein können.

2. Strukturelle Ansatzpunkte

Als förderlich für die Entwicklung einer Unternehmenskultur wurden im Rahmen einer Metaplanabfrage mit anschließender Diskussion folgende Punkte angesehen:

- Mitarbeiterbeteiligung (materiell und immateriell)
- Transparenz (Informationen und Entscheidungsprozesse)
- Positives soziales Umfeld (Geborgenheit, Wertschätzung, Vertrauen, Berechenbarkeit)
- Arbeitsplatzsicherheit (Verlässlichkeit/ Planbarkeit)
- Durchlässigkeit von Strukturen
- Bereitstellung von Ressourcen (organisatorisch und personell)
- Zwangsfreiheit
- Kontakt zum Kunden (Feedback)
- Lernförderlichkeit/ Flexibilität/ Dynamik (Not macht erfinderisch)
- Gute Kooperation/ Austausch (Informationen; ggf. Job rotation)
- Führungskompetenz
- Coopetition (Kooperation und Konkurrenz)
- Fehlerkultur
- Diversity

- Bereitschaft zum Einbringen außerberuflicher Kompetenzen

Die Abwesenheit dieser Punkte hat eine eher innovationshinderliche Wirkung. Außerdem sind Interdependenzen und organisationsspezifische Voraussetzung zu berücksichtigen.

3. Zusammenfassung

Im Rahmen des Workshops wurden zahlreiche Ansatzpunkte erarbeitet. Diese können mit Blick auf die beschränkte Zeit nicht den Anspruch auf Vollständigkeit aufweisen. Dennoch konnten durch die gemeinsame Arbeit zahlreiche Voraussetzungen erarbeitet werden, die auch gute Anstöße für die weitere Diskussion der Gesamtveranstaltung gaben und durch den Beitrag von Prof. Dr. Kastner zur Verbindung unterschiedlicher Ansätze (Vertrauens- Fehler- Lern- Innovations-Gesundheitskultur) vertieft werden konnten.



Die Teilnehmer erarbeiteten unter Anleitung der beiden Moderatoren Prof. Dr. Dr. Kastner (Uni Dortmund) und Peter Krauss-Hoffmann (BAuA) zahlreiche Ansatzpunkte für die Entwicklung einer Unternehmenskultur.



Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner

Lehrstuhl für Grundlagen und Theorien der Organisationspsychologie, Uni Dortmund, Leiter des Instituts für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin (IAPAM), Herdecke

Prof. Dr. Dr. Michael Kastner studierte Psychologie (Dipl.Psych.), Philosophie (Dr. phil.) und Medizin (Dr. med.). Seit 1983 einen Lehrstuhl für Organisationspsychologie, zuletzt in Dortmund. Seit 1987 ist er wissenschaftlicher Leiter des Institutes für Arbeitspsychologie und Arbeitsmedizin (IAPAM) und ist seit Januar 2001 wissenschaftlicher Beirat bei der KastnerPartnerConsulting (Unternehmensberatung) in Herdecke.

Im wissenschaftlichen Bereich beschäftigt Er sich mit Themen der systemischen Organisationsund Personalentwicklung, Personalpflege, der psychologischen Diagnostik der Stress- und Depressionsforschung, Work Life Balance und Coaching.

Auch im angewandten Bereich widmet er sich nunmehr seit 18 Jahren diesen Themen sowie Problemen der Führung und Mitarbeitermotivation, der Kommunikation und Teamentwicklung, der Beanspruchung und Gesundheit in Organisationen und dem personenzentrierten Coaching von Führungskräften.

Vertrauens-Fehler-Lern-Innovations-Gesundheitskultur – Praxisanleitung zur friedfertigen und ökonomischen Kooperation

Prof. Dr. Dr. Michael Kastner warb in seinem Vortrag für eine Unternehmenskultur, die sich in dem Kompositum Vertrauens-Fehler-Lern-Innovations-Gesundheitskultur ausdrücke. Das Wortungetüm setze sich aus verschiedenen Komponenten zusammen.

Die Vertrauenskultur basiere auf gegenseitiger Wertschätzung, Leistung und Gegenleistung, gesunder Kommunikation, einer konstruktiven Konflikt-, Streit- und Kooperationskultur sowie auf Arbeitszufriedenheit.

Fehlerlernkultur bedeute, dass viele aus den Fehlern einzelner lernen sollten. Anstatt Fehlern mit Häme zu begegnen, sollte jemand, der seine Fehler eingesteht, behandelt werden, wie jemand der einen Verbesserungsvorschlag macht. Die Fehlerlernkultur sei die Basis für die „lernende Organisation“ und den Prozess des lebenslanges Lernens.

Innovationskultur heiße, ein Unternehmen ohne das Mittel der Angst und Sanktion zu führen, Kooperationen und Kreativität zu fördern und Anreize für Veränderung zu schaffen. Sie sei die Basis für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

Gesundheitskultur reiche schließlich von der Strategieentwicklung bis zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Sie sei die Voraussetzung für Leistung, Lebensqualität, CI und Bindung an das Unternehmen.

Wer den vermeintlich weichen Wettbewerbsfaktoren im Unternehmen mehr Beachtung schenke, könne die Zahl psychomental bedingter Erkrankungen deutlich reduzieren. Dies gelänge vornehmlich dann, wenn die Unternehmenskultur von Vertrauen geprägt sei.

Vertrauens-Fehler-Lern-Innovations- Gesundheits-Kultur

„Praxisanleitung zur friedfertigen und
ökonomischen Kooperation“

Univ. Prof. Dr. phil. Dr. med. Michael Kastner

Vortrag im Rahmen der Frühjahrstagung „Mitarbeiterorientierte“
Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory?“
am 29./30. Mai 2006



Was bedeutet Vertrauensfehlerlerninnovationskultur?

- **Vertrauenskultur = schnell und gesund**
 - Basis für Wertschätzung, Leistung und Gegenleistung, gesunde Kommunikation, konstruktive Konflikt-, Streit-, Kooperationskultur, Arbeitszufriedenheit
- **Fehlerlernkultur = viele lernen aus Fehlern einzelner**
Wer seine Fehler outet wird behandelt wie jemand mit Verbesserungsvorschlag
 - Basis für „lernende Organisation“, lebenslanges Lernen, PE, permanente Verbesserungsprozesse



Was bedeutet Vertrauensfehlerlerninnovationskultur (2)?

- Innovationskultur = angstfreie Führung und Kooperationen
fördern Kreativität, adäquate Anreizsysteme
 - Basis für Zukunftsfähigkeit
- Gesundheitskultur = von der Strategieentwicklung bis zur betrieblichen Gesundheitsförderung
Zwei Seiten der Medaille Leistung / Leistungsfähigkeit und – motivation
 - Basis für Leistung, Lebensqualität, CI, Bindung

Wozu brauchen wir eine Vertrauensfehlerlern-Innovationsgesundheitskultur?

- individueller und kollektiver Ansatz zur Kulturgestaltung
- Dynaxität, Ashby's Gesetz
- transkulturelles Management
- Heterogenität



Was ist die „richtige“ – Verschiedenheit?

- Unterschied zwischen verschieden und unterschiedlich
- Systemsicht divers / dispar
- multikulturell bei gemeinsamen Werten

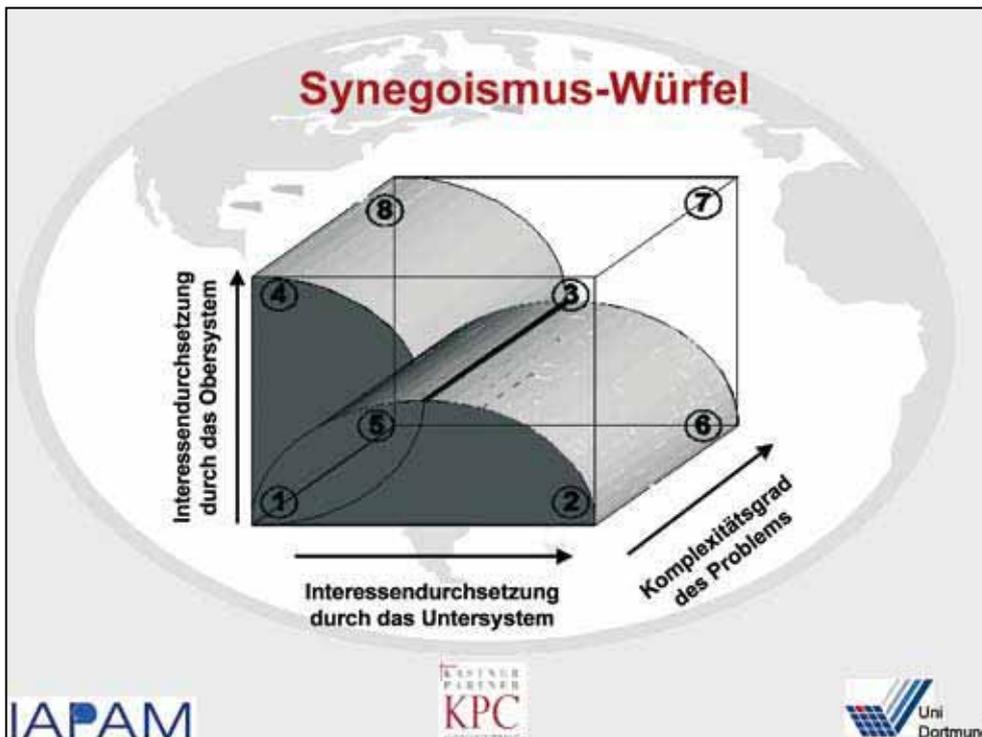
IAPAM KASNER PARTNER KPC CONSULTING Uni Dortmund



Friedfertige und ökonomische Kooperation

- friedfertige Streitkultur
- Reibungslosigkeit und Widerstände
- Synegoismus, Sozialkompetenz, Integration, Partizipation
- Evaluation

IAPAM KASNER PARTNER KPC CONSULTING Uni Dortmund



- ### Was brauchen Menschen?
- Kompetenz
 - Autonomie (Selbstbestimmt und Selbstverantwortlich)
 - soziale Beziehungen und soziale Unterstützung, Kommunikation
 - Kontrolle (Vorhersagbarkeit, Verstehbarkeit und Planbarkeit)
 - Sinn
 - Angstfreiheit und positive Gefühle
 - Bewegung (Mensch = emotionales, soziales Lauftier?)
- IAPAM
KPC
Uni Dortmund

Führungskultur

„tough on the issue, soft on the person“ (Frey)

tough on the issue:

klare, eindeutige, Ziele, Erwartungen, Standards, Spielregeln, Umsetzung, Strategie vor Prozess vor Struktur

soft on the person:

Vertrauen, Wertschätzung, Respektierung der Individualität, Partnerschaftlich, Anerkennung, konstruktive Kritik und Konfliktbewältigung, auf Gesundheit und Lebensqualität achtend

	<i>soft</i>	<i>tough</i>
<i>tough</i>	A	B
<i>soft</i>	C	D





Führungskultur

tough on the person: Drohungen, Angst, Befehle, Zieldiktate, verletzen, klein und dumm halten, Machtkarte, Mobbing, Zynismus

soft on the issue: unklare Ziele, Erwartungen, Spielregeln, Standards, keine Konsequenzen, „falsches“ Verhalten lohnt sich, „richtiges“ wird bestraft, kein Leistungsfeedback

Führungspersonen wandern aufgrund schlechter Erfahrungen von *soft/soft* zu *tough/tough*





Prinzipien der Verwirklichung einer VFLIG-Kultur zur friedfertigen und ökonomischen Kooperation

- **Autonomie und Partizipation**
- **offene, soziale kompetente Kommunikation**
- **konstruktive Kritik und Rückmeldungen**
- **soziale Einbindung und Unterstützung**
- **Vorbildverhalten**
- **Sinnvermittlung**
- **Passung von Eignung und Aufgaben**
- **klare Ziele, Erwartungen, Prioritäten, Regeln**
- **erwünschtes Verhalten muss positive Folgen haben, unerwünschtes Verhalten negative Folgen**
- **Einbruch von Gerechtigkeit**

Impressum

Mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur – Vision oder Erfolgsstory

Tagungsband zur Frühjahrstagung am 29. und 30. Mai 2006

Herausgeber:

Initiative Neue Qualität der Arbeit

Verantwortlich:

Dr. Christa Sedlatschek, Michael Blum

Geschäftsstelle

c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1-25

44149 Dortmund

Telefon: +49.231.9071-2250

Fax: +49.231.9071-2363

E-Mail: inqa@buaa.bund.de

Titel: GUD – Helmut Schmidt, Braunschweig

Redaktion, Text, Satz: KONTEXT Oster & Fiedler, Hattingen

Fotos: Fox-Foto – Uwe Völkner, Lindlar

Herstellung: Wirtschaftsverlag NW, Bremerhaven

Nachdruck, auch auszugsweise, nur nach vorheriger Zustimmung
der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

1. Auflage

Dortmund, November 2006

ISBN (10): 3-86509-618-2

ISBN (13): 978-86509-61-0



Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25 D-44149 Dortmund
Telefon +49.231.9071-2250 Fax +49.231.9071-2363
inqa@baua.bund.de
www.inqa.de