

Unternehmens- kultur

Willkommen
zum
BARMER-Seminar



BARMER



Universität St.Gallen

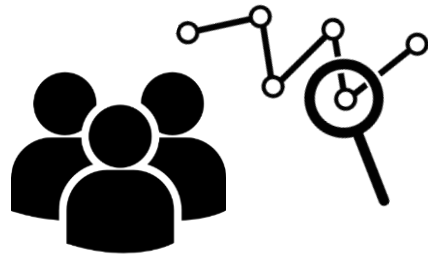
Unsere Forschung zur Arbeit 4.0 in Deutschland

Erkenntnisse einer wissenschaftlichen Langzeitstudie

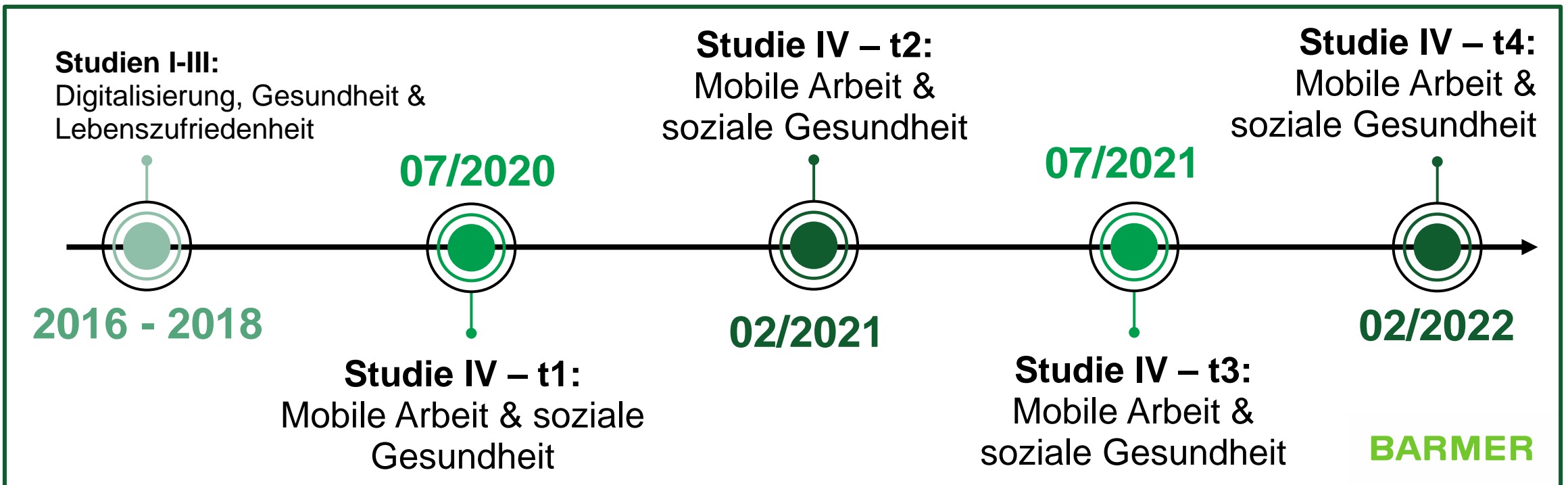


Universität St.Gallen

Center for Disability and Integration



- **Bevölkerungsrepräsentative Daten:** Volljährige Beschäftigte mit Internetzugang in Deutschland (n=8.000)
- **Longitudinales** Studiendesign (5 von 11 Messzeitpunkten)
- Untersuchung von **Entwicklungen** und **Wirkungen** über die Zeit



Definition von Organisationskultur

„Ein **Muster gemeinsamer Grundprämissen**, das die Gruppe bei der **Bewältigung externer Anpassung und interner Integration** gelernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder **als rational und emotional korrekter Ansatz** für den **Umgang mit diesen Problemen** weitergegeben wird.“ (Schein, 1990)

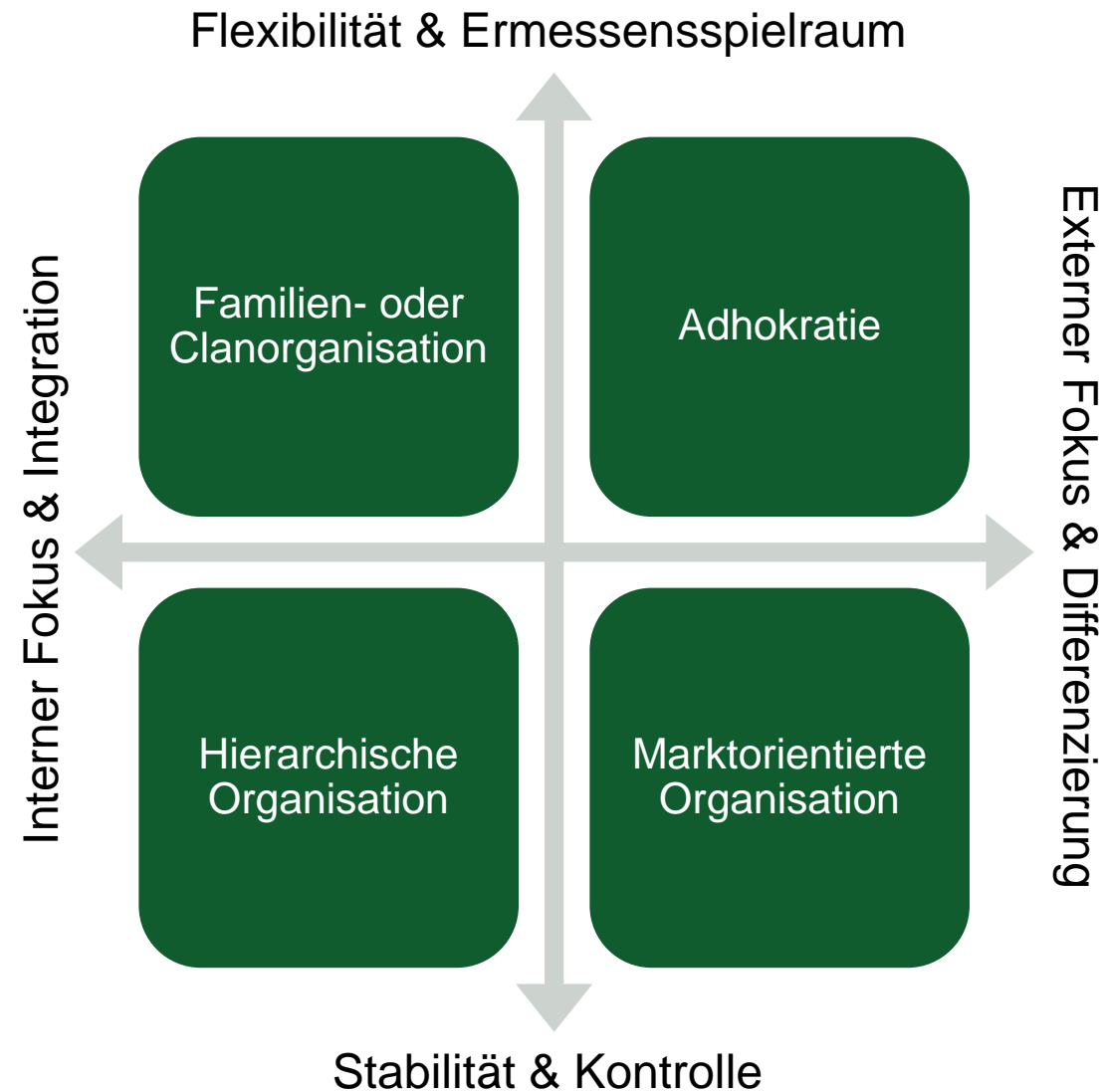
Drei Ebenen der Organisationskultur (Schein, 2004)

1. **Artefakte** (in der Organisation gestaltete sichtbare Strukturen und Prozesse; leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)
2. **Bekundete Werte** (angegebene Strategien, Ziele, Philosophie der Organisation)
3. **Grundprämissen** (unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle als Ausgangspunkte für Werte und Handlungen)



Vier prototypische Formen der Organisationskultur

Das Competing Values Framework (nach Quinn & Rohrbaugh)



Cameron & Quinn, 2011

Die vier Typen der Organisationskultur

Typ 1: Die Familien- oder Clanorganisation



- **Kollaborative Orientierung** im Kulturtyp Familien- oder Clanorganisation
- Erfolgreiche Führungspersonen werden als **Moderatoren, Mentoren** oder **Teambuilder** angesehen
- Wertetreiber sind **Verpflichtung, Kommunikation** und **Entwicklung**
- Grundlegende Theorie der Wirksamkeit ist „**Menschliche Entwicklung und Partizipation**“

Die vier Typen der Organisationskultur

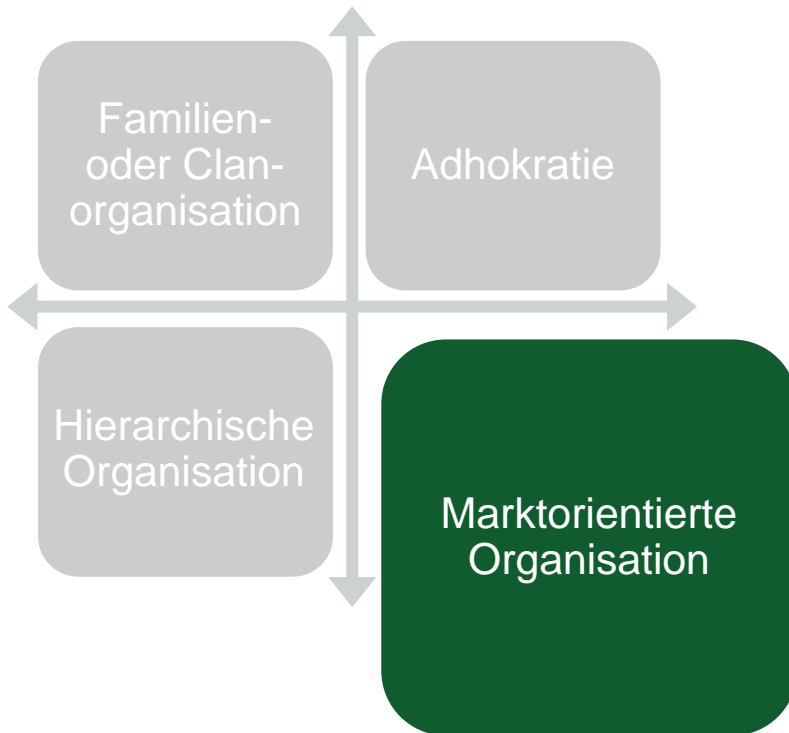
Typ 2: Die hierarchische Organisation



- **Kontrollierende Orientierung** im Kulturtyp der hierarchischen Organisation
- Erfolgreiche Führungspersonen werden als **Organisatoren, Koordinatoren** und **Überwacher** angesehen
- Wertetreiber sind **Effizienz, Pünktlichkeit, Konsistenz** und **Einheitlichkeit**
- Grundlegende Theorie der Wirksamkeit ist „**Kontrolle und Effizienz mit geeigneten Prozessen**“

Die vier Typen der Organisationskultur

Typ 3: Die marktorientierte Organisation



- **Wettbewerbsfähige Orientierung** im Kulturtyp der marktorientierten Organisation
- Erfolgreiche Führungspersonen werden **als Antreiber und Macher** angesehen
- Wertetreiber sind **Marktanteil, Zielerreichung** und **Profitabilität**
- Grundlegende Theorie der Wirksamkeit ist „**Aggressiver Wettbewerb und Kundenorientierung**“

Die vier Typen der Organisationskultur

Typ 4: Die Adhokratie



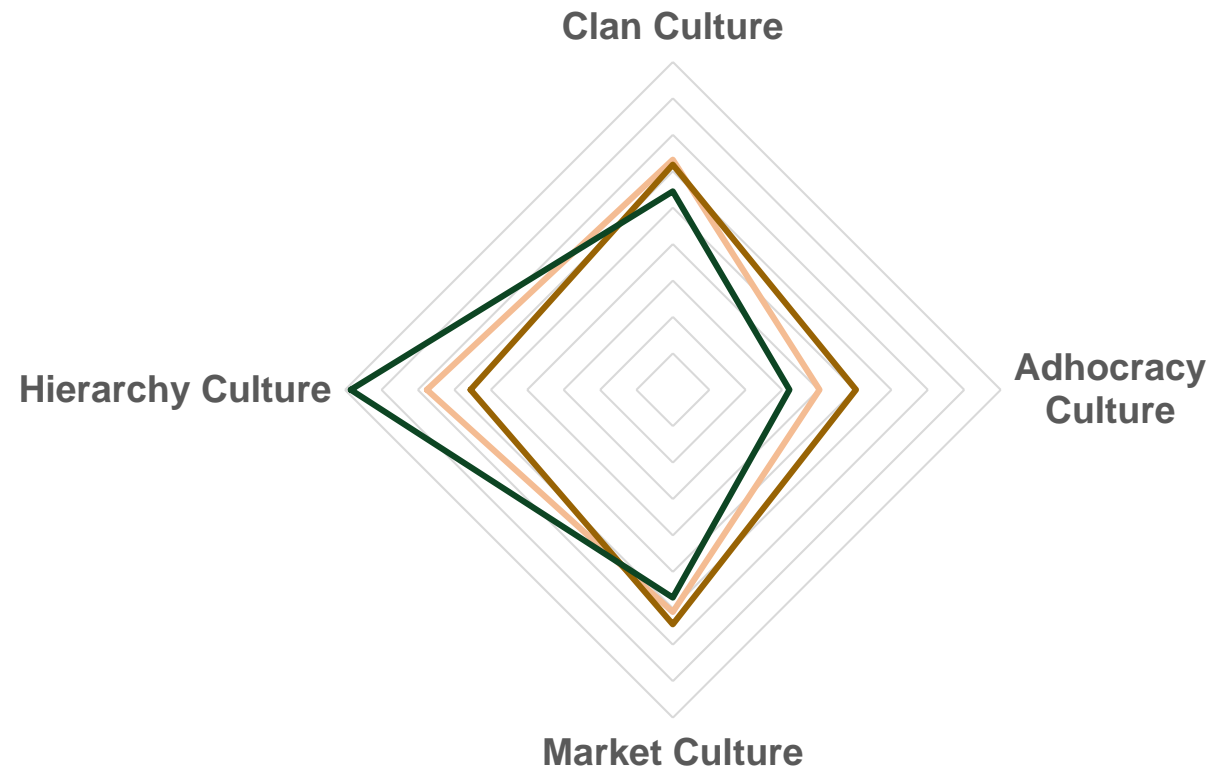
- **Kreative Orientierung** im Kulturtyp der Adhokratie
- Erfolgreiche Führungspersonen werden als **Innovator**, **Unternehmer** und **Visionär** angesehen
- Wertetreiber sind **Innovative Ergebnisse, Transformation** und **Agilität**
- Grundlegende Theorie der Wirksamkeit ist **„Innovationskraft, Visionen und neue Ressourcen“**

Wie nehmen Sie die Organisationskultur in Ihrem Unternehmen / Organisation wahr?

Bitte geben Sie hierzu eine kurze Einschätzung
unter www.menti.com ab (Code 40 02 00 0)
oder scannen Sie den Code!



- Gesundheit, Medizin, Pflege, Kosmetik, Sport
- IT, Computer, Software, Internet, Datenverarbeitung
- Sicherheit, Bundeswehr, Polizei, Feuerwehr

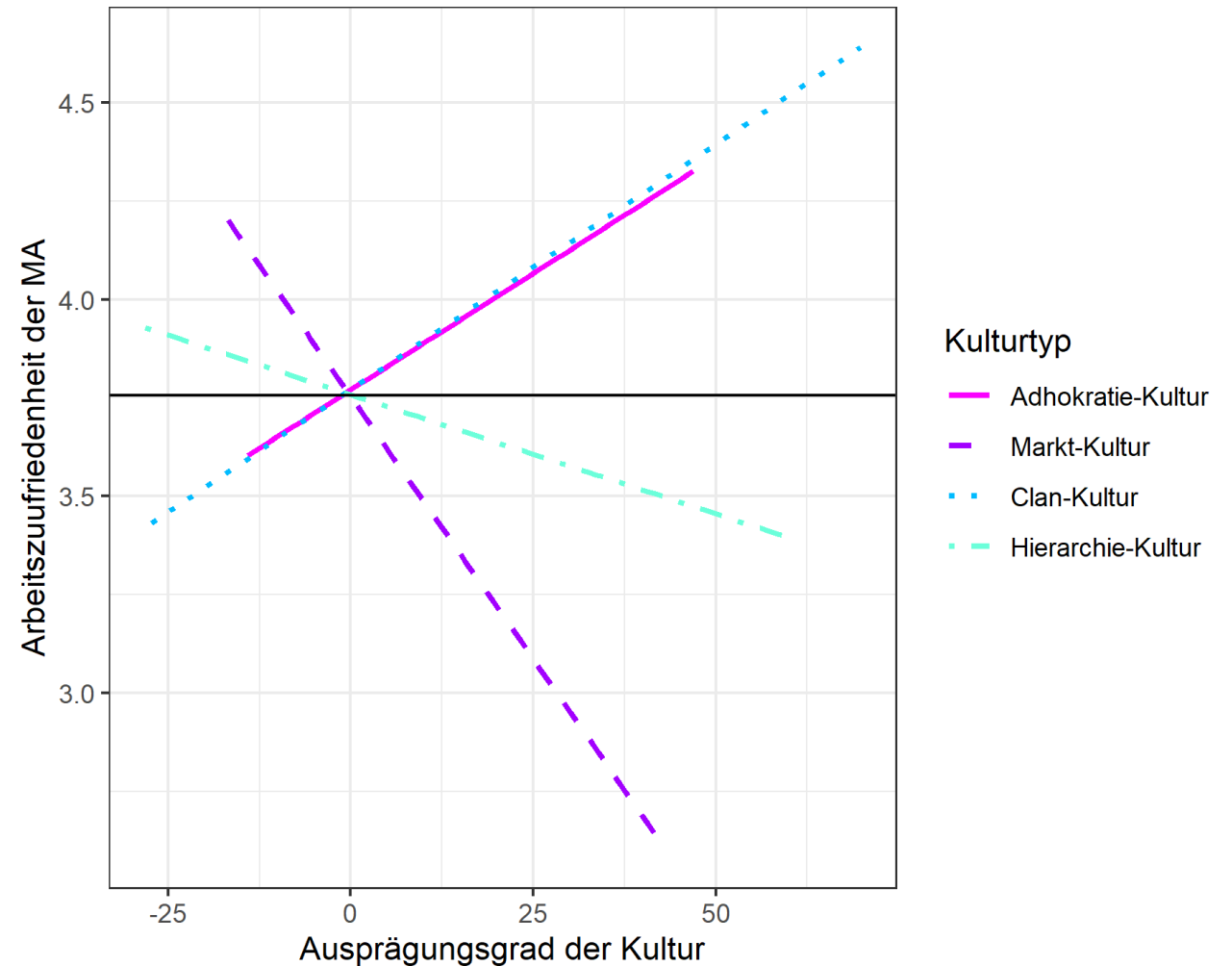


- Die vorherrschenden Unternehmenskulturen unterscheiden sich zwischen den Branchen
- **Sicherheitsbranche** besonders hierarchisch geprägt
- **IT-Branche** besonders von der Adhokratie-Kultur geprägt
- **Gesundheitswesen** zeigt eher ausgewogenen Mix der Kulturen

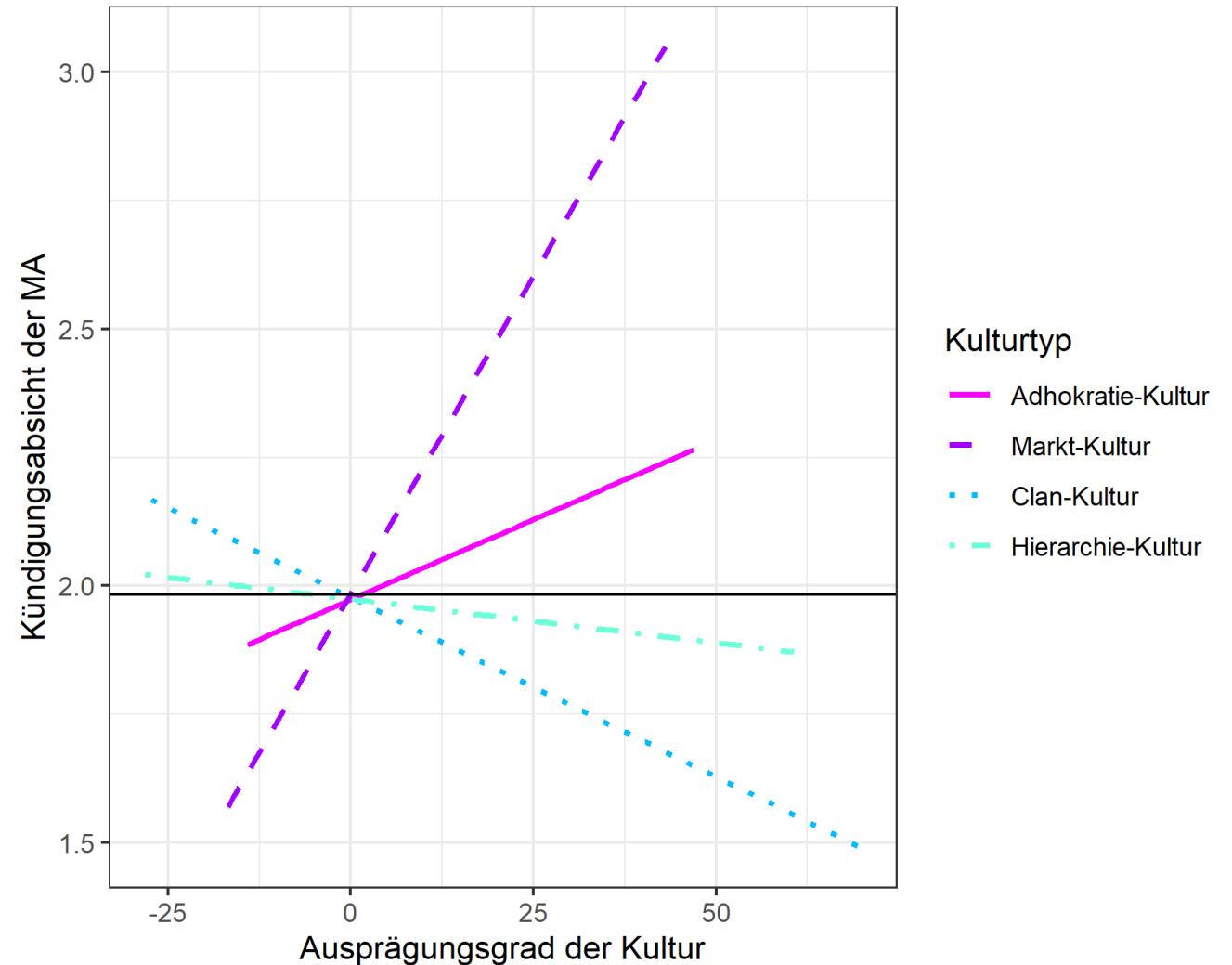
- **Die Organisationskultur** hat eine wichtige Funktion für die Organisation und damit verbunden bedeutsame Auswirkungen
- Meta-Analyse (Hartnell et al., 2011) zu den Effekten verschiedener Kulturtypen:
 - **Clan-Kultur** fördert **positive Einstellungen** bei Mitarbeitenden sowie hohe **Produkt- und Service-Qualität**
 - **Marktkulturen** wirken besonders positiv auf den **finanziellen Erfolg**
 - **Markt- und Adhokratie-Kulturen** tragen stark zur **Innovationskraft** bei



- **Flexible Kulturen (Clan- und Adhokratie-Kultur)** gehen mit einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden einher
- **Rigide Kulturen (Markt- und Hierarchie-Kultur)** resultieren dagegen in einer niedrigeren Arbeitszufriedenheit



- **Intern fokussierte Kulturen (Hierarchie- und Clan-Kultur)** sorgen für eine eher niedrige Kündigungsabsicht
- **Extern fokussierte Kulturen (Adhokratie- und vor allem Markt-Kultur)** erhöhen dagegen die Kündigungsabsicht

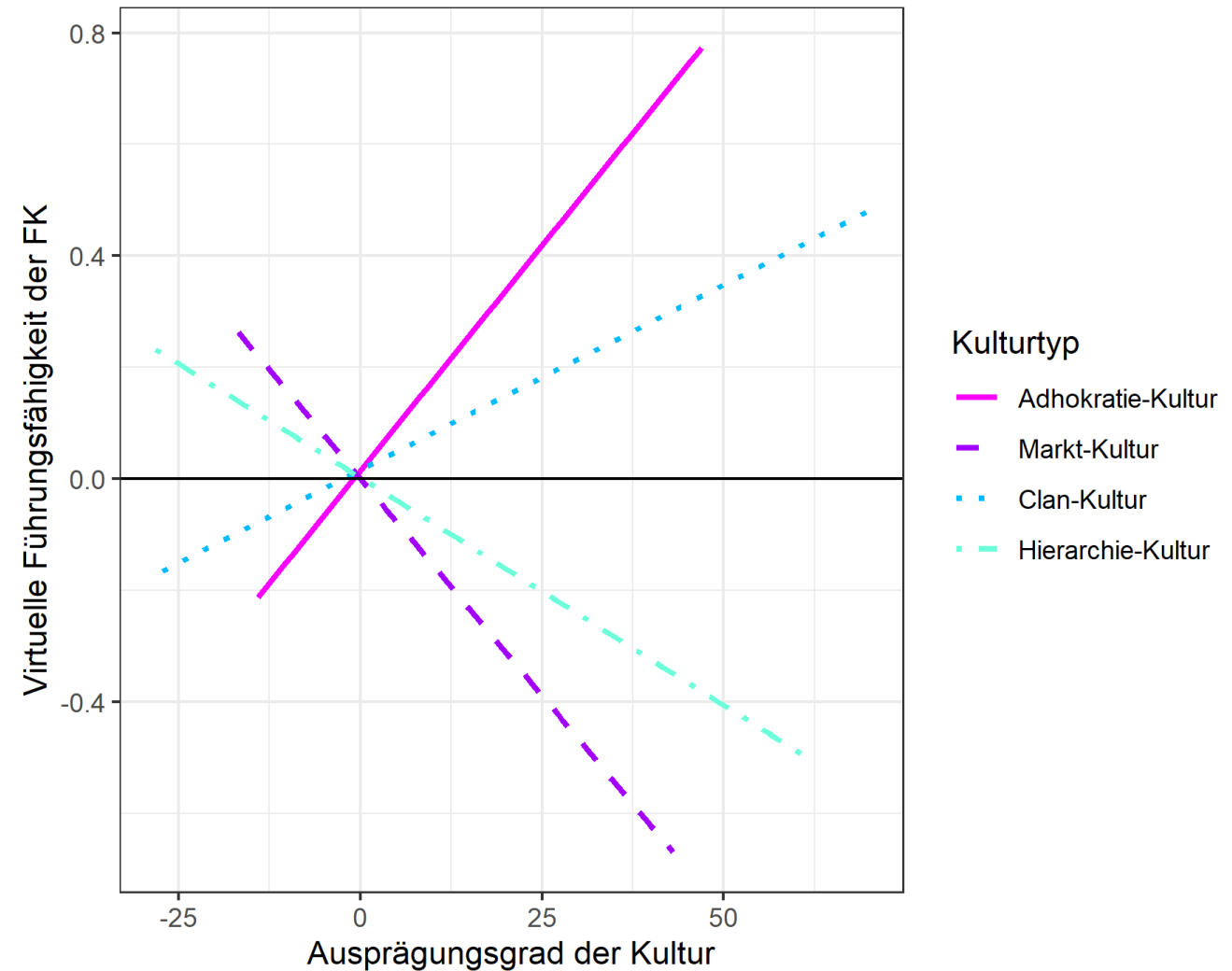


Wie schätzen Sie die Wirkung der vier Prototypen der Organisationskultur auf die Arbeitszufriedenheit ein?

Bitte geben Sie hierzu eine kurze Einschätzung unter www.menti.com ab (Code 40 02 00 0) oder scannen Sie den Code!

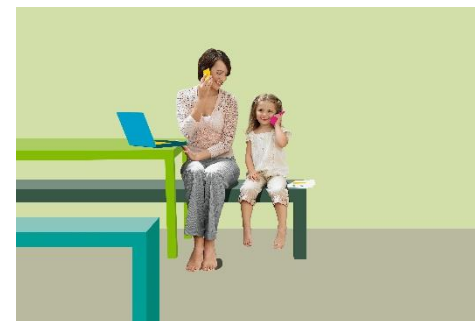
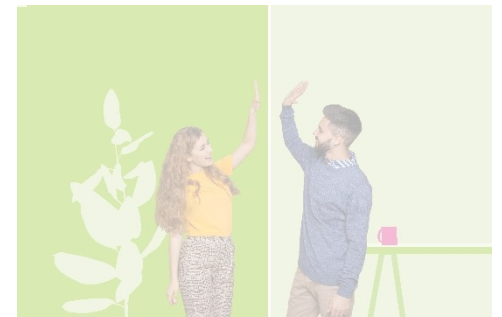
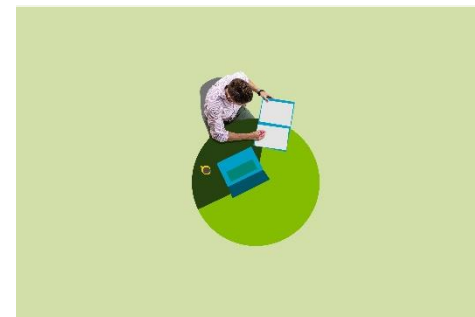
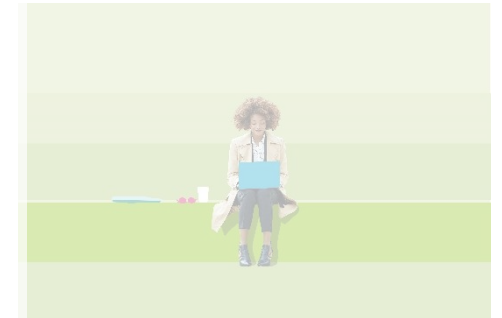
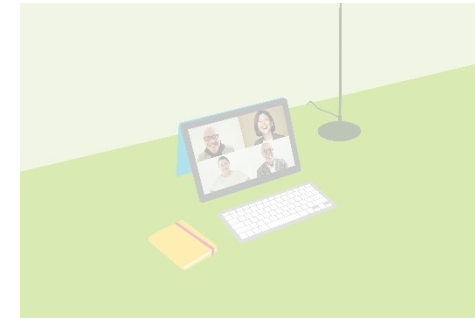


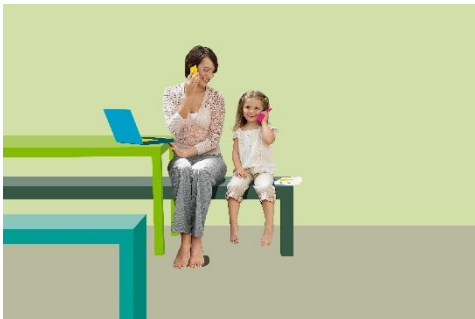
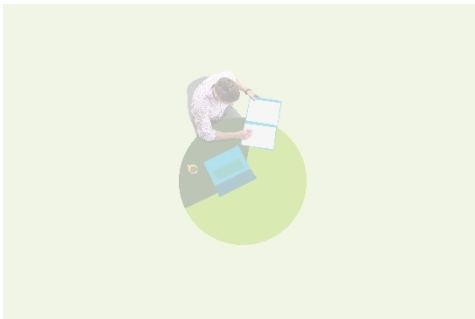
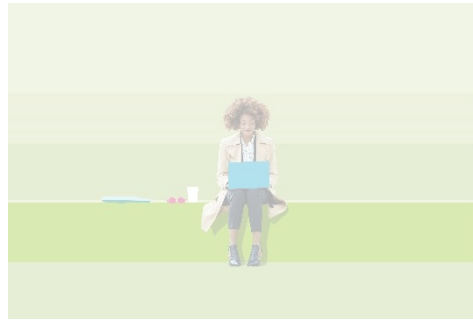
- **Flexible Kulturen (Clan- und besonders Adhokratie-Kultur)** schaffen ein förderliches Umfeld für gute virtuelle Führung
- **Rigide Kulturen (Markt- und vor allem Hierarchie-Kultur)** schaffen ein eher kontraproduktives Umfeld für virtuelle Führung



- Obwohl bestimmte Kulturtypen dominant vorliegen können, zeigt sich in der Praxis meist ein **Mix der Ausprägungen**.
- Im Allgemeinen scheinen **flexible Kulturen** besonders förderlich für die virtuelle Führungsfähigkeit und die Mitarbeitendenzufriedenheit zu sein.
- **Rigide Kulturen** scheinen eher negative Effekte zu haben. In solchen Unternehmen werden die Führungskräfte als weniger agil wahrgenommen, die Mitarbeitenden sind tendenziell unzufriedener.
- Allerdings ist flexibel nicht immer besser: So erhöht eine Adhokratie-Kultur leicht die **Kündigungsabsicht** der Mitarbeiter. Ein Investment in Ihre Mitarbeitenden lohnt sich daher auch bei einer flexiblen Unternehmenskultur.

- Es gibt nicht die eine «gute Kultur», vielmehr kommt es stark auf **Unternehmenssituation und -umfeld** an (Unternehmensgrösse, Change-Situation, etc.).
- Sinnvoll ist es, den **eigenen Kulturtyp (bzw. Mix) zu kennen** (z.B. durch eine Messung) und intern und extern zu benchmarken.
- Wichtig ist der **Fit der Kulturelemente** untereinander (u.a. Verhalten der (Top-)Führungskräfte, Belohnungs- und Anreizsysteme, HR-Praktiken, Umgang mit flexibler Arbeit, etc.).





- In der Arbeitswelt 4.0 ist ein gewisses Mass an **Flexibilität** essentiell, daher sollten Elemente **flexibler Kulturen (Clan und Adhokratie)** aktiv gefördert werden.
- Dies ist insbesondere auch für **Minoritäten** und die **Förderung** eines **inklusive Klimas relevant**, welches auf Authentizität und Zugehörigkeit basiert.
- Während die Unternehmenskultur **nur langfristig und meist indirekt** gestaltet werden kann, können **HR- und Führungspraktiken** strategisch und **kurz- bis mittelfristig weiterentwickelt** werden (z.B. Compliance-Seminare, Trainings in Empowerment, stärkenbasiertem Job Crafting, virtueller und inklusiver Führung).

social health@work

Digitalisierung und Gesundheit

Die Studie social health@work liefert Erkenntnisse darüber, wie sich die zunehmende Flexibilisierung der Arbeitswelt und insbesondere die Effekte von Digitalisierung und mobiler Arbeit auf die Gesundheit und die Produktivität von Erwerbstätigen in Deutschland auswirken.

Über 3,5 Jahre nehmen ca. 8000 Erwerbstätige halbjährlich an einer Befragung teil, die in insgesamt 8 Wellen umgesetzt wird (Befragungszeitpunkte: T1: Juli 2020; T2: Januar 2021 und T3: Juli 2021).

Die Studie setzt sich im Kern mit der Flexibilisierung der Arbeit auseinander – dabei geht es um Gesundheitsstrategien auf drei unterschiedlichen Ebenen: Individuum, Team und Unternehmen (Navigate, Coordinate und Orchestrate).

Es geht also um Kompetenzen, Selbstwirksamkeit und Einbindung.

Social Health ist ein Gesundheitsbegriff, der die Auswirkungen gesunder zwischenmenschlicher Interaktion erfasst. Social Health stellt daher die Klammer, die die Studienergebnisse auf allen Ebenen miteinander verbindet.

Unser Informationsangebot:

- Firmenkundenhotline **0800 333 0505**
 - Firmenkundenportal **barmer.de/firmenkunden**
 - Ihr **BARMER Ansprechpartner** vor Ort
- **Informiert bleiben: Firmenkunden-Newsletter**
www.barmer.de/firmen-newsletter

In 3 Schritten weiter informiert werden:



1. Mithilfe der Smartphone Kamera den QR Code scannen.

2. Unten auf der geöffneten Website „online kontaktieren“ klicken.

3. Kontaktformular ausfüllen. Fertig!

oder über die Website:

barmer.de/seminar-unternehmenskultur

BARMER



Universität St.Gallen