

Impulse für die Arbeitsgestaltung

UNTERNEHMENSKULTUR UND GRUPPENARBEIT

Mit Arbeitssystemen von gestern sind die Herausforderungen von morgen nicht zu bewältigen. In dem RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ diskutieren Experten aus Unternehmen aktuelle Themen und Herausforderungen für die Gestaltung von Arbeit und Arbeitsorganisation. Im Mittelpunkt stehen dabei die Perspektiven und Potenziale von Gruppenarbeit. Sie ist nach wie vor ein zukunftsfähiges Arbeitsmodell, das allerdings kontinuierlich weiterentwickelt werden muss. Ziel ist eine kompetente, verantwortungsvolle und produktive Arbeit und Zusammenarbeit im Unternehmen. Die Impulse für die Arbeitsgestaltung dokumentieren regelmäßig die Erfahrungen und Diskussionsergebnisse des RKW-Arbeitskreises. Sie sollen Anregungen für die betriebliche Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme geben.

Wozu Unternehmenskultur im Zusammenhang mit kompetenten Arbeitssystemen?

Im Rahmen der Debatte um die Erfolge japanischer Produktionskonzepte wurde seit Beginn der 1990er Jahre in zahlreichen Unternehmen Gruppenarbeit eingeführt. Die Erfahrungen, die in der betrieblichen Praxis mit kompetenten Arbeitssystemen wie Gruppenarbeit seitdem gemacht werden, sind allerdings nicht nur positiv. Als eine Ursache ist anzunehmen, dass zwar die formalen Strukturen von Gruppenarbeit geschaffen wurden, sie sich allerdings nicht zu einem effektiven Arbeitssystem entwickeln konnte. Die Einführung der äußeren Struktur reicht hier offenbar nicht aus.

„Gruppenarbeit ist keine Insellösung, die unter beliebigen Bedingungen erfolgreich umgesetzt werden kann.“

Einbettung kompetenter Arbeitssysteme

Gruppenarbeit muss ganzheitlich in ein kompetenz- und verantwortungsförderliches Unternehmensumfeld eingebettet sein – dies ist eine wesentliche Erkenntnis des RKW-Arbeitskreises „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“. Die Experten haben sie deshalb auch in der Zusammenstellung von Qualitätskriterien für Gruppenarbeit festgehalten.

Kompetente Arbeitssysteme müssen also in der Unternehmenskultur verankert sein, um ihre Stärken entfalten zu können. Sie erfordern nicht nur eine entsprechende Fähigkeit und Bereitschaft der Mitarbeiter, sondern zugleich auch die Bereitschaft und

Fähigkeit der Unternehmensführung, entsprechende Kompetenzen zu fördern, Verantwortung zu delegieren und notwendige Handlungsspielräume zu schaffen.

Das Scheitern kompetenter Arbeitssysteme ist häufig auf eine fehlende Beachtung dieses Zusammenhangs zurückzuführen. Gruppenarbeit bleibt in diesen Fällen ein Fremdkörper im Unternehmen und seiner Unternehmenskultur.

Doch was ist Unternehmenskultur? Wie wirkt sie sich konkret aus? Und wie sollte sie beschaffen sein, um kompetente Arbeitssysteme zu fördern?

Was ist Unternehmenskultur?

Eine der gängigen Definitionen stammt von dem Organisationspsychologen und Managementwissenschaftler Edgar Schein. Er betrachtet Unternehmenskultur als typisches „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als (...) korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.“ (Schein 1995)

Das Typische einer Unternehmenskultur wird durch die Wechselwirkung von drei Ebenen geprägt, die sich gegenseitig durchdringen und beeinflussen:

- Grundlegend für jede Unternehmenskultur ist die Einbettung des Unternehmens in konkrete **gesellschaftlich-kulturelle Zusammenhänge**. Gesellschaftliche Debatten, Normen und

Gesetze beeinflussen die Unternehmenskultur jedes Unternehmens.

- Jedes Unternehmen weist darüber hinaus eigene Werte und Verhaltensweisen auf. Diese „**gewachsenen Teile**“ von Unternehmenskultur werden als „Selbstverständlichkeiten“ im Firmenalltag gelebt. Solche Werte und Verhaltensweisen äußern sich beispielsweise im Verhältnis zwischen Führung und Mitarbeitern sowie in den Beziehungen zwischen den Mitarbeitern. Sie beeinflussen das Verhältnis zu den Unternehmenszielen und zur Leistung und prägen das Arbeitsklima.
- Auf einer dritten Ebene prägen „**gestaltete Teile**“ die Unternehmenskultur. Hierzu zählen sowohl Motivations- und Identifikationsangebote des Unternehmens (Leitbilder, Verhaltensrichtlinien und freiwillige betriebliche Sozialleistungen), als auch die konkrete Gestaltung von Arbeitsplätzen, Arbeitsorganisation, Bildungsmöglichkeiten und technische Ausstattung des Unternehmens.

Wie wirkt Unternehmenskultur?

Eine Studie des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zu „Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland“ (psychonomics AG, 2005) hat gezeigt, dass ein nachweisbar positiver Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, Mitarbeiterengagement und Unternehmenserfolg besteht.

Generell können drei Wirkungsebenen von Unternehmenskultur unterschieden werden, die möglichst kohärent sein sollten:

- **Verhältnis nach außen:** Durch seine Kultur stellt sich ein Unternehmen gegenüber der Außenwelt dar und grenzt sich von Konkurrenten ab. Das Image eines Unternehmens kann einen Beitrag zum Erfolg seines Produkts, zur Investitionstätigkeit von Aktionären und Investoren sowie zur Gewinnung von potenziellen Mitarbeitern leisten.
- **Integration und Identifikation nach innen:** Die Unternehmenskultur beeinflusst die Identifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Unternehmen und seinen Zielen. Eine hohe Übereinstimmung zwischen den persönlichen Interessen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter sowie den kulturellen Werten und Zielen des Unternehmens erleichtert die Identifikation und kann sich positiv auf die Leistungsbereitschaft auswirken. Eine gemeinsam getragene Kultur fördert die Teamfähigkeit und erzeugt ein „Wir-Gefühl“ im Unternehmen, das bspw. die Bewältigung von Konflikten, Krisen und die Integration neuer Mitarbeiter erleichtern kann.
- **Gestaltung der Arbeitsbeziehungen:** Die Unternehmenskultur erzeugt Handlungs- und Erwartungssicherheit für Mitarbeiter und Führungskräfte, indem sie den Alltag durch vertraute Elemente stabilisiert. Sie stellt durch ihr Wertesystem, ihre Verhaltensrichtlinien und die Arbeitsorganisation grundlegende Spielregeln und Muster zur Verfügung, nach denen gehandelt und Probleme gelöst werden können.

Dieser Aspekt ist insbesondere unter flexiblen Produktionsbedingungen wichtig, denn mit ihnen ist eine relativ hohe Handlungs- und Entscheidungsunsicherheit für Mitarbeiter und Führungskräfte verbunden. In kritischen Situationen können Aspekte wie der Führungsstil, der betriebliche Umgang mit Fehlern und die Möglichkeit gegenseitiger Unterstützung Sicherheit geben.

Welchen Beitrag leistet Unternehmenskultur zur Entwicklung kompetenter Arbeitssysteme?

Die hohe Leistungsfähigkeit kompetenter Arbeitssysteme basiert wesentlich auf der Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter,

- Verantwortung für ihre Aufgaben zu übernehmen,
- eine hohe Leistung zu erbringen,
- Probleme und Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und
- effektiv im eigenen Team und mit anderen Gruppen zusammenzuarbeiten.

Die Voraussetzungen dafür können allerdings nicht allein durch organisatorische Maßnahmen geschaffen werden. Sie erfordern eine Verankerung im kulturellen Wertesystem des Unternehmens und einen schlüssigen Zusammenhang zwischen Außendarstellung, unternehmensinternen Zielen und Werten sowie der Gestaltung der konkreten Arbeitsbeziehungen.

Der RKW-Arbeitskreis „Weiterentwicklung kompetenter Arbeitssysteme“ hat sich bei seinem vierten Treffen mit der Unternehmenskultur bei Endress+Hauser Wetzler am Standort Nesselwang befasst: ein gutes Beispiel für die Einbettung von Gruppenarbeit in ein förderliches Unternehmensumfeld und für eine gelungene aktive Gestaltung der Unternehmenskultur.

Das Beispiel Endress+Hauser Wetzler, Nesselwang

Das 1872 gegründete Unternehmen entwickelt und produziert Mess- und Regeltechnik in den Bereichen Temperaturmesstechnik, Registertechnik und Systemkomponenten. Weltweit sind an sechs Produktionsstandorten rund 450 Mitarbeiter beschäftigt. Am deutschen Standort Nesselwang arbeiten etwa 300 Beschäftigte. Im Jahr 1976 wurde das Unternehmen von der Endress+Hauser Gruppe, einem Schweizer Familienunternehmen, übernommen.

1991 wurde Endress+Hauser Wetzler nach EN ISO 9001 zertifiziert. Seit 2001 erhielt das Unternehmen zahlreiche Auszeichnungen, wie den Ludwig-Ehrhard-Preis für nachweislich nachhaltige Spitzenleistungen und Wettbewerbsfähigkeit sowie die Auszeichnung als einer der „Besten Arbeitgeber Deutschlands“ vom Great Place to Work Institute. Das Unternehmen nimmt außerdem an Forschungsprojekten teil, die sich mit der Entwicklung und Erprobung von innovativen Lösungen im Rahmen der Arbeits- und Personalpolitik befassen.

Am Standort Nesselwang wurde Mitte der 1990er Jahre Gruppenarbeit eingeführt und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt.

Die Unternehmenskultur bei E+H Wetzler

Die Unternehmenskultur von E+H Wetzler ist in die Kultur des Mutterkonzerns Endress+Hauser eingebettet. Die Familie Endress formulierte Leitlinien in Form von drei Dokumenten – Vision und Mission, Credo und Charta –, die für den gesamten Konzern verbindlich sind.

Diese Konzernleitlinien verknüpfen nach außen gerichtete Ziele und Werte (Image) und nach innen gerichtete Integrations- und Identifikationsangebote mit den Werten und Regeln der internen Arbeitsbeziehungen.

Auf der Grundlage dieser Konzernleitlinien und mit ihrer ‚Rückendeckung‘ hat das Unternehmen E+H Wetzler im Rahmen verschiedener Projekte seine eigene Unternehmenskultur weiterentwickelt, deren Wertesystem sich sowohl in eigenen Leitbildern als auch in manifesten Regeln und Regulierungen niedergeschlagen hat.

Im Rahmen des 1999 gestarteten Programms „Wetzler for excellence“ wurde bspw. der unmittelbare Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit in den Mittelpunkt gestellt. In Folge dessen wurde ein Werte-Katalog aufgestellt, der das Engagement der Mitarbeiter, ihre Unternehmensbindung und Arbeitszufriedenheit sicherstellen soll.

Wetzler for Excellence

(Auszug aus dem Wertekatalog: Mitarbeiterloyalität)

Begeisterung Loyalität	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eigenverantwortung ■ Autonomie ■ Selbstverwirklichung ■ Vertrauensarbeitszeit ■ interessante Aufgaben/ Projekte
Wechselbarrieren Bindung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Teamarbeit/Führungsstil ■ Kommunikation ■ Karriereplanung ■ Mitarbeiterentwicklung ■ Vereinbarkeit Beruf u. Privatleben ■ Arbeitsplatzsicherheit
Erfüllte Erwartungen Zufriedenheit	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lohn/Gehalt ■ Sozialleistungen ■ Arbeitsplatzgestaltung
Minimalanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsvertrag

Diese Werte wurden bei E+H Wetzler in konkrete Maßnahmen, Vereinbarungen und Regeln umgesetzt:

Gruppenarbeit bildet einen festen Bestandteil der Unternehmenskultur. Sie fördert im Rahmen ganzheitlicher, interessanter Arbeitsaufgaben Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung.

Der **Leistungsbewertung** liegt ein Leistungsbegriff zugrunde, der Eigeninitiative, selbstständiges Lernen, Teamengagement und Lernbereitschaft ebenso beinhaltet wie Arbeitsvolumen und Termintreue. Sie wird ergänzt durch eine „Umsatzzielerreichungsprämie“, die für alle Mitarbeiter in gleicher Höhe (300€ bis 1.000€) ausgezahlt wird.

Auch im **Arbeitszeitsystem** von E+H Wetzler zeigt sich das Ziel eigenverantwortlicher Arbeit mit großen Dispositionsspielräumen. Die Gleitzeitregelung sieht innerhalb einer Betriebszeit von 6:00 bis 20:00 Uhr keine Kernarbeitszeit und lediglich eine Mindestanwesenheit von vier Stunden vor. Nur der Mehrarbeit wurde mit einer Kappungsregelung von mehr als 50 Stunden zum Monatsende ein Riegel vorgeschoben.

Die **Wetzler Akademie** ist ein weiteres Beispiel für „gelebte Unternehmenskultur“. In der unternehmensinternen Weiterbildungseinrichtung können sich die Mitarbeiter beruflich und persönlich weiterentwickeln. Die Idee wurde gemeinsam von Mitarbeitern und Geschäftsführung entwickelt und ausgestaltet. Sie entspricht der „Kultur des Lernens zum Nutzen der Mitarbeiter und der Firma“.

“Wir haben eine Kultur, die das Lernen systematisch fördert zum Nutzen der Mitarbeiter aber auch der Firma.“

Ein aktives **Vorschlagswesen** fördert eigene Vorschläge und Initiativen der Mitarbeiter und belohnt sie bspw. durch die kostenlose Nutzung des „Ideenmobil“ - ein extra dafür angeschaffter und ausgestatteter Firmen-Pkw.

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur

Einen wesentlichen Kern der Unternehmenskultur bei E+H Wetzler bildet die umfassende Beteiligung der Mitarbeiter an der Konzipierung und Gestaltung der Maßnahmen zur Umsetzung der Unternehmenswerte.

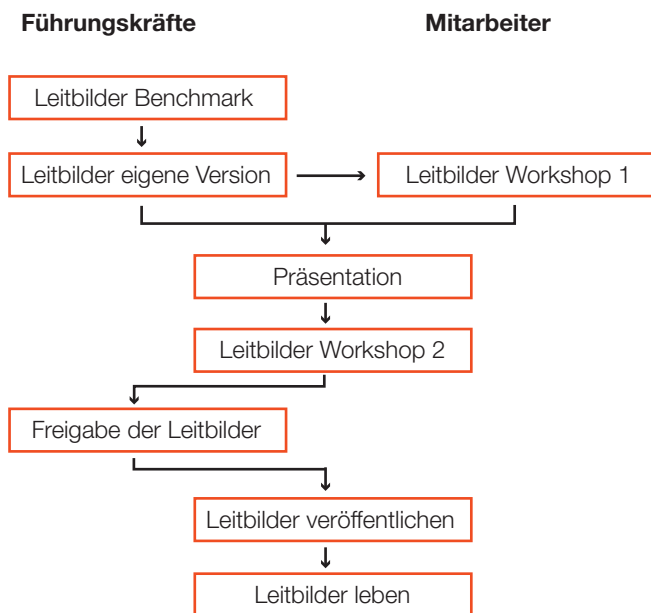
In einer Open-Space-Veranstaltung mit allen Mitarbeitern wurden u.a. die Grundzüge der Wetzler Akademie und die Kriterien für die Leistungsbeurteilung konzipiert und in folgenden Arbeitskreisen konkretisiert.

Open-Space:

- Wetzler Akademie
- Mitarbeiterzeitschrift
- Leistungsbeurteilung
- Projektmanagement
- BR-Kompetenzentwicklung

Ein besonders anschauliches Beispiel für die partizipative Unternehmenskultur bei E+H Wetzler ist die Entwicklung und Umsetzung der unternehmenseigenen Leitbilder.

Leitbildentwicklung: Auf Basis der Konzern-Leitbilder entwickelten die Führungskräfte von E+H Wetzler ein Führungskräfteleitbild, das sich an den Aufgaben und Zielen der Führungskräfte orientierte. Diese erste Version wurde in einem Mitarbeiterworkshop diskutiert. Dabei wurde auch über die Anforderungen und den Zweck von Leitbildern, über Kultur und die Bedenken zum Thema Unternehmenskultur und Leitbilder diskutiert. Im nächsten Schritt wurde das von den Führungskräften erstellte Leitbild zwei repräsentativen Arbeitsgruppen aus Führungskräften und Mitarbeitern präsentiert. In einem zweiten Workshop erstellten Mitarbeiter und Führungskräfte in einer lebhaften Diskussion gemeinsame Leitbilder.



Im Ergebnis dieses Prozesses entstanden ein gemeinsames, für Mitarbeiter und Führungskräfte verbindliches Leitbild sowie ein zusätzliches Leitbild für die Führungskräfte, das deren zusätzliche Aufgaben und Ziele abbildet.

Nach der Freigabe durch die Geschäftsführung wurden die Leitbilder über verschiedene Wege wie die Mitarbeiterzeitung, ein Beiblatt zur Lohnabrechnung und Plakate am Familientag kommuniziert.

Leitbild der Mitarbeiter und Führungskräfte bei E+H Wetzler

Leitbild1: Soziale Kompetenz ist die Basis für gute Kommunikation.

Leitbild 2: Lebenslange Weiterentwicklung ist die Basis für Erfolg.

Leitbild 3: Selbstständigkeit und Verantwortung fördern unternehmerisches Denken.

Leitbild 4: Offenheit, Ehrlichkeit und Fairness schaffen ein vertrauensvolles Arbeitsklima.

Leitbild 5: Regeln und Vereinbarungen schaffen Handlungssicherheit.

Leitbild 6: Ein Team ist mehr als die Summe individueller, unterschiedlicher Fähigkeiten.

Die Leitbilder entstanden als Ergebnis einer intensiven Zusammenarbeit und Aushandlung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Sie beschreiben sowohl das Ziel als auch die Bedingung zu dessen Erreichung.

In Kürze

- Gruppenarbeit ist nicht nur eine Form der Arbeitsorganisation, sondern auch Ausdruck der Unternehmenskultur.
- Die Entwicklung von Gruppenarbeit ist eng mit der Entwicklung der Unternehmenskultur verknüpft.
- Unternehmenskultur bildet sich aus den gelebten Werten und Verhaltensweisen im Unternehmensalltag und aus den geschaffenen Regeln und Institutionen im Unternehmen. Sie ist eingebettet in den kulturellen gesellschaftlichen Zusammenhang.
- Eine bewusste Gestaltung und Entwicklung der Unternehmenskultur ist möglich.
- Dabei kann an den geschaffenen Regeln und Institutionen, also bspw. der Arbeitsform oder dem Arbeitszeitsystem angesetzt werden.
- Inwieweit diese Regeln und Institutionen auf die „gelebten“ Werte und Verhaltensweisen wirken, ist abhängig von ihrer Glaubwürdigkeit, Kohärenz und dem Prozess ihrer Entwicklung.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter an der Entwicklung von Leitbildern, Regeln und Institutionen fördert deren Glaubwürdigkeit und Wirkung.

Literatur:

- psychonomics ag (2005): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. (Abrufbar unter: http://www.bmas.de/portal/24842/proper-ty=pdf/f371__forschungsbericht.pdf)
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt am Main/New York 1995

Impressum:

Herausgeber:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn, www.rkw.de

Autoren: Kurt Dittrich, E+H Wetzler, Nesselwang

Melanie Sandmann, Jörg Hentrich, RKW Kompetenzzentrum

Redaktion/Layout: Kathrin Tetzl, Claudia Weinhold

Verantwortlich: Jörg Hentrich, RKW Kompetenzzentrum

Oktober 2009