

Prima Klima!- Wie kommt man vom „gefühlten“ Betriebsklima zur Analyse?

1. Betriebsklima – Organisationskultur

2. Aktuelle Studien

3. Einfluss auf den Unternehmenserfolg

4. Analysemethoden - Praxisbeispiele

5. Persönliches Fazit

1. März 2010
proconsult
Dr. Ronald Schulz

Halle / Leipzig
www.proconsult.cc
Tel.: 0345-5 22 79 16



Dr. Ronald Schulz

- Diplomsoziologe
- Verwaltung, Sozial- und Gesundheitswesen
- Seit über 12 Jahren freiberuflich
- Coaching
- Supervision
- Prozessbegleitung

Es gibt keine einfachen Lösung!
Entwicklung bewusst Gestalten!
Weg und Ziel sind gleich bedeutsam!

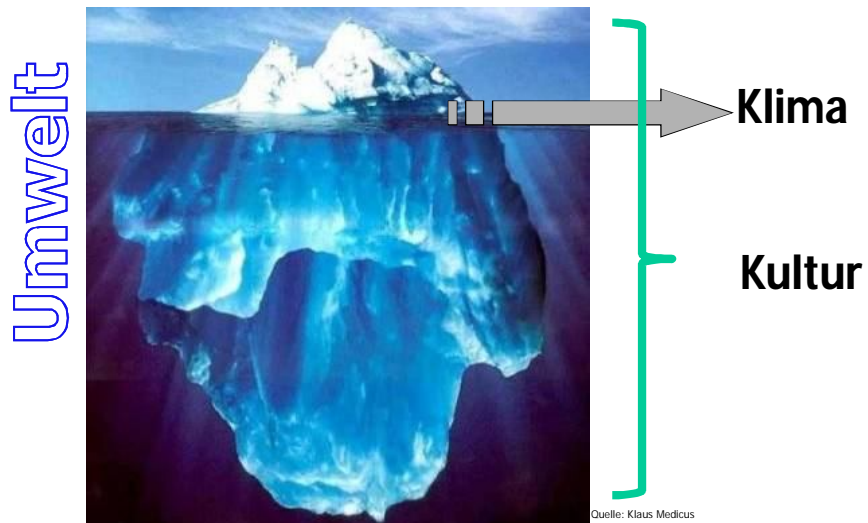
- www.proconsult.cc
- www.gem-esf-bw.de
- www.dr-ronald-schulz.org

Betriebsklima – Organisationskultur

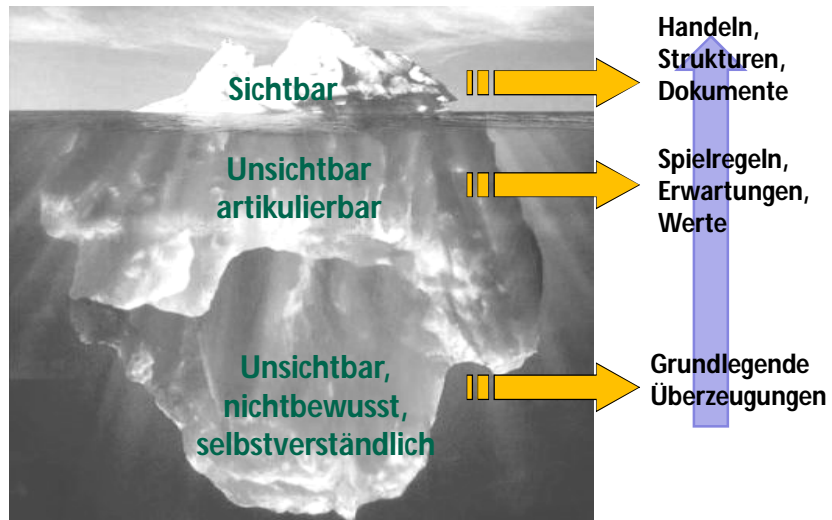


Western Electric Company; 1930; Quelle: www.library.hbs.edu

Betriebsklima – Organisationskultur



Betriebsklima – Organisationskultur



Betriebsklima – Organisationskultur



Gesamtheit grundlegender, kollektiver Überzeugungen und der damit verbundenen Werte und Normen, die das sichtbare Verhalten der Mitglieder bestimmen. (E. Schein)



Betriebsklima ist die subjektiv erlebte und wahrgenommene längerfristige Qualität des Zusammenwirkens der Mitglieder.

Kann ein Klima „zu gut“ sein?



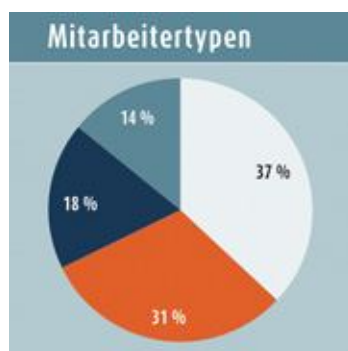
Arbeitszufriedenheit, BMAS – Studie 2007



- Nur 4 von 5 mit ihrer Arbeit zufrieden (77%)
 - Bei 23% nahm Zufriedenheit in letzten 3 Jahren ab.
 - Bei 18% nahm sie zu
- 77% möchten bei ihrem jetzigen AG bleiben
- ABER, nur**
- 31 % sind engagiert für ihre Arbeit und ihr Unternehmen

„Die passive Bindung ist demnach stärker ausgeprägt als die aktiven Merkmale des MA-Engagements“

Mitarbeitertypen



37% passiv Zufriedenen
31% aktiv Engagierte
18% Akut-Unzufriedene
14% Desinteressierte

Engagement



- Bereitschaft, sich positiv über Unternehmen zu äußern
- Hohe Einsatzbereitschaft
- Bindung an des Unternehmen

Unternehmenskultur



Dimensionen

- Kunden-
- Qualitäts-
- Leistungs-
- Mitarbeiterorientierung
- Stärke der Unternehmenskultur
- Innovationsfähigkeit

Unternehmenskultur



Zustimmung

- Leistungsorientierung: 70%
- Identifikation: 65%
- Teamorientierung: 55%
- Fairness: 53%
- Veränderungsfähigkeit/Innovation: 50%
- Partizipation: 40%

prägnante und homogene Unternehmenskultur 60%

Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2007, repräsentative Studie, N=37.000

Kultur - Engagement



Kulturmerkmale	Zusammenhang
Identifikation	0.77
Teamorientierung („Wir-Gefühl“)	0.70
Fairness (Vollwertiges Mitglied)	0.65
Förderung (Kompetenzentwicklung)	0.63
Fürsorge (Interesse an Person)	0.62
Führung (Kompetente Leitung, Vertrauen)	0.60
Veränderungsfähigkeit & Innovation	0.60
Führung: Kommunikation	0.54
Partizipation (Vorschläge & Ideen der Mitarbeiter)	0.51
Leistungsorientierung (Qualität als Leitsatz)	0.48

Engagement

BMA-Studie: 2008; N= 37.151

Einschätzungen, Status quo



Kulturmerkmale	Zustimmung %
Identifikation 0.77	66
Teamorientierung („Wir-Gefühl“) 0.70	55
Fairness (Vollwertiges Mitglied) 0.65	53
Förderung (Kompetenzentwicklung) 0.63	51
Fürsorge (Interesse an Person) 0.62	48
Führung (Kompetente Leitung, Vertrauen) 0.60	58
Führung: Kommunikation 0.54	52
Veränderungsfähigkeit & Innovation 0.60	50
Partizipation (Vorschläge & Ideen Mitarbeiter) 0.51	40
Leistungsorientierung (Qualität als Leitsatz) 0.48	70

Eigene Berechnungen

Kultur – Engagement – Erfolg



Unternehmenskultur hat einen signifikanten Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens, der sich allerdings erst über seine Wirkung auf das Mitarbeiterengagement stärker ausprägen kann.

BMA-Studie: 2008; N= 37.151

Kulturrelevante Erfolgstreiber

Ich bin stolz, anderen erzählen zu können, dass ich hier arbeite (Identifikation)

Besondere Ereignisse werden bei uns gewürdigt (Teamorientierung)

Das Unternehmen ist sehr flexibel und reagiert schnell auf Veränderungen
(Innovations- und Veränderungsfähigkeit)

Die Mitarbeiter unterlassen verdeckte Machenschaften und Intrigen, um etwas zu erreichen (Fairness)

Mein Wissen und meine Fähigkeiten werden optimal genutzt (Förderung)

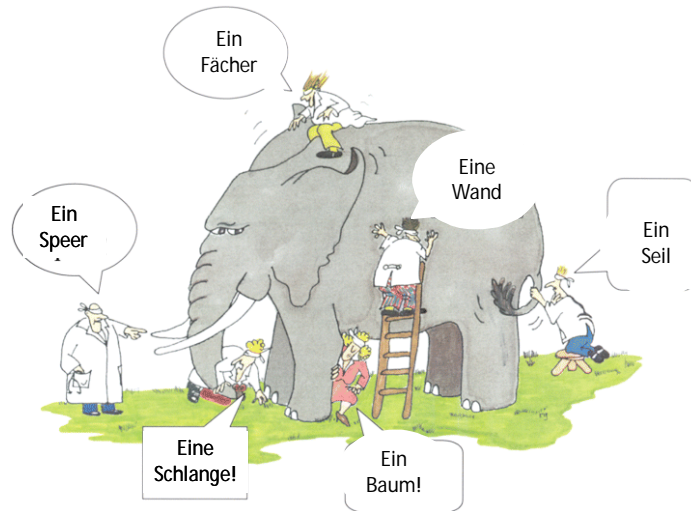
Wenn Mitarbeiter innerhalb der Organisation ihre Funktion oder die Abteilung wechseln, werden sie gut aufgenommen und integriert (Teamorientierung)

Die Mitarbeiter werden unabhängig von Nationalität und Geschlecht fair behandelt (Diversity)

BMA-Studie: 2008; N= 37.151

- MA – Befragung
- Gruppendiskussionen
- Dokumentenanalyse
- SWOT – Analyse
- Story telling
- Open space
- Visionsarbeit

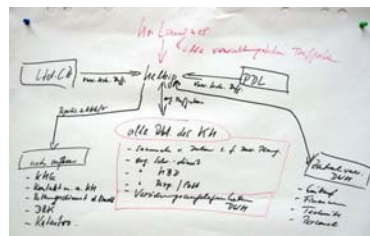
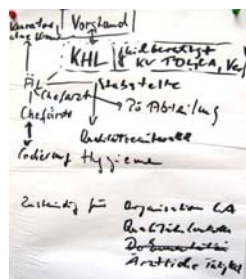
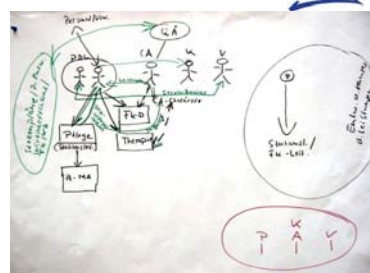
Gleichnis der sechs Mönche



Nach Gunter Dueck

www.proconsult.cc

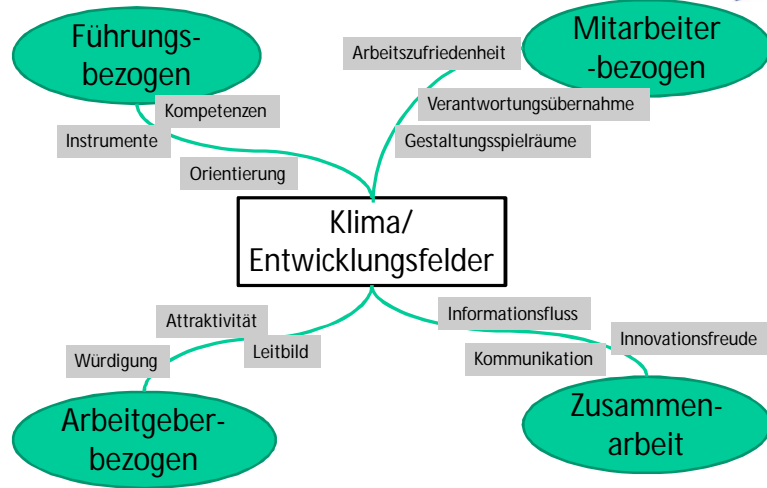
Beispiel I Krankenhaus „Konflikt-Vermeidungs-Kultur“



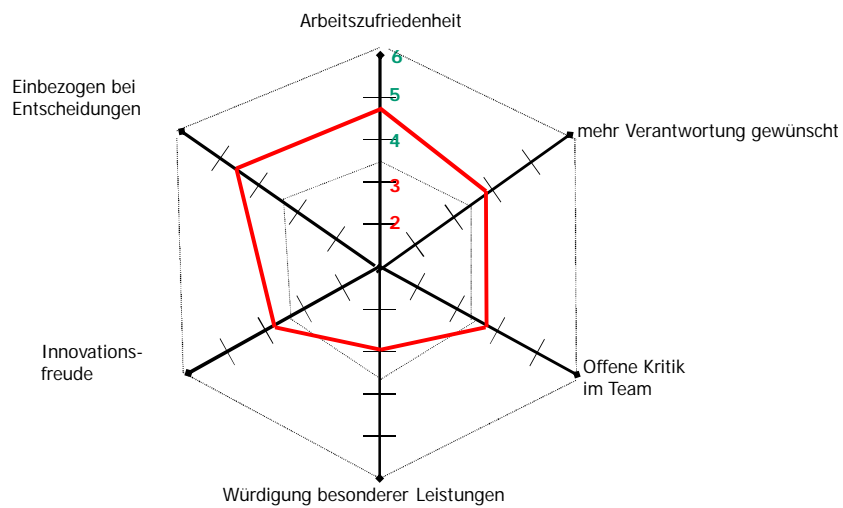
www.proconsult.cc

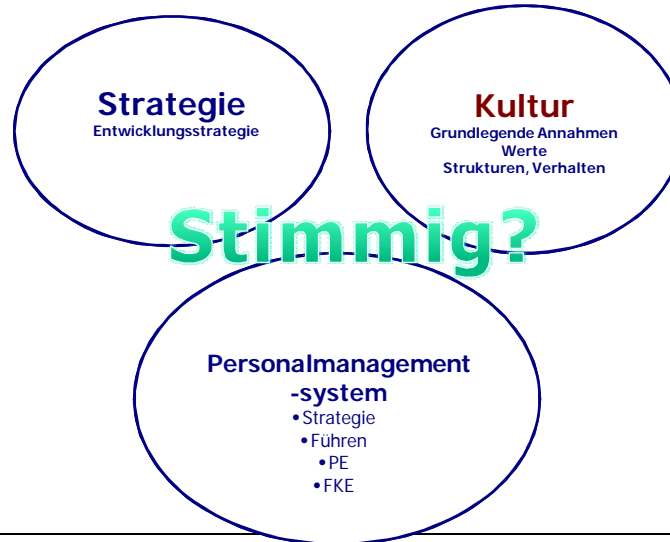
20

Beispiel II: ■ Krankenhausverbund



Beispiel II: ■ Krankenhausverbund





- Fehlen notwendiger **Transparenz** und **Wertschätzung** top down einerseits
- und zu selten **Feedback** und **Kritik** bottom-up
- Zugang „Betriebsklima“ oder „Arbeitszufriedenheit“ landet relativ schnell bei der Kultur der Organisation
- „Kultur-Entwicklung“ ist komplexer Prozess indem **Alle** einzubeziehen sind.
- **Widerstände** und **Angst** vor tiefgreifenden Änderungen und Konflikten
- Prozess ist Kulturanthropologie
-

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Wichtige Quellen:

- www.bmas.de/portal/24844/f371__forschungsbbericht.html
- www.greatplacetowork.de
- www.Arbeitsweltmonitor.de
- Sackmann: Erfolgsfaktor Unternehmenskultur
- Königswieser: Systemische Intervention