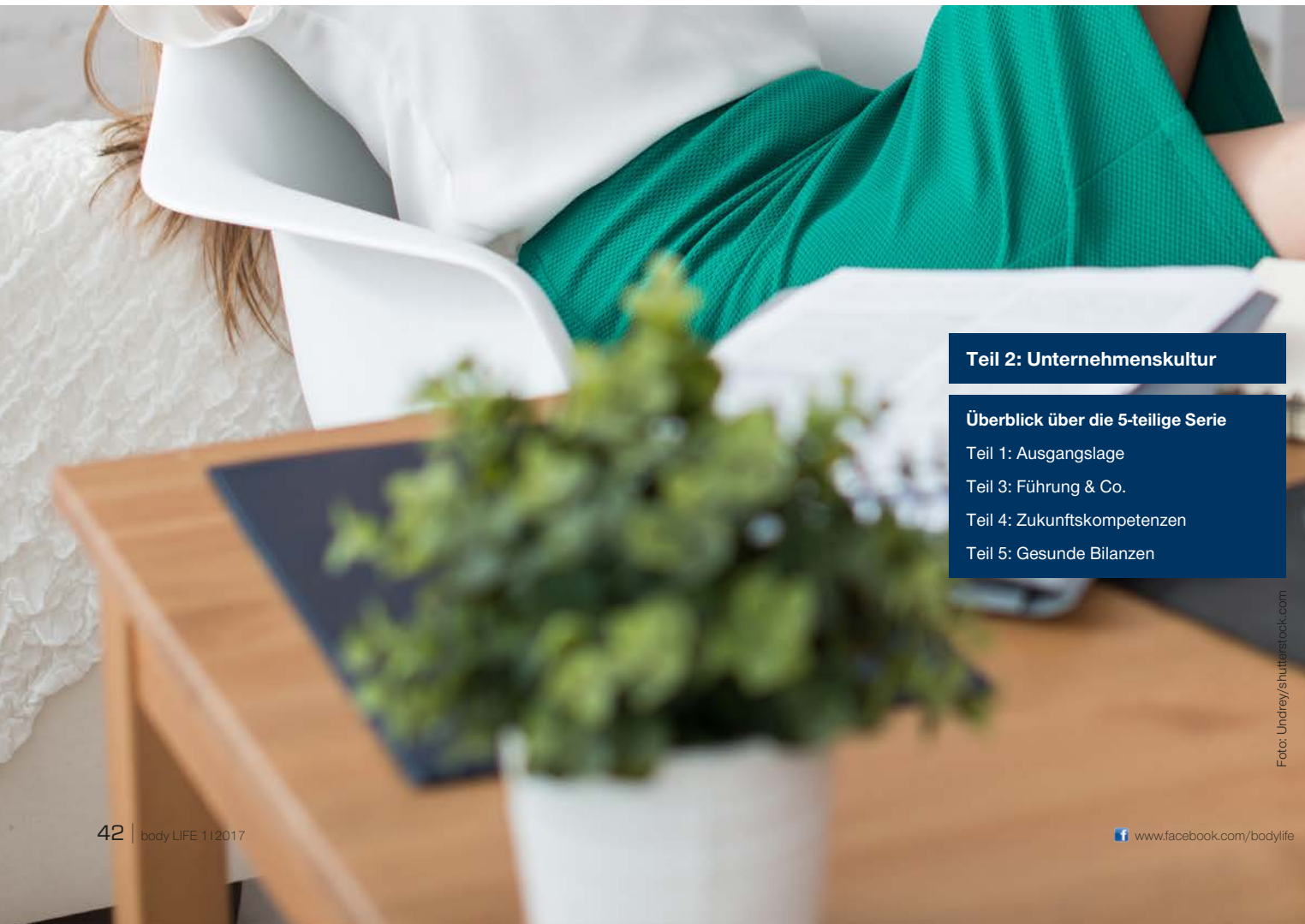




Gesundheit & Führung **im Wandel der Zeit**



Teil 2: Unternehmenskultur

Überblick über die 5-teilige Serie

- Teil 1: Ausgangslage
- Teil 3: Führung & Co.
- Teil 4: Zukunftskompetenzen
- Teil 5: Gesunde Bilanzen

Foto: Undrey/shutterstock.com

Nachdem die Autoren Marina Kunz und Karl Drack im ersten Teil ihrer fünfteiligen Serie beschrieben haben, wie sich die Arbeitswelt gewandelt hat, befassen sie sich im zweiten Teil 2 mit der „Unternehmenskultur“.

Folgendes Zitat von Werner von Siemens verdeutlicht, worauf wir im zweiten Teil dieser Serie näher eingehen möchten: „Wenn die Leute nicht immer per wir in Geschäftsangelegenheiten sprechen, nicht Gelegenheit haben, sich bei Ehren und Sorgen des Geschäfts beteiligt fühlen, so kann man kein treues Festhalten, auch in trüben Zeiten, verlangen und erwarten.“ (Werner von Siemens, 1816–1892)

Unternehmenskultur: Weicher Faktor, harte Folgen
 „Runterkommen fürs Raufkommen“ – so titelte das Handelsblatt zum Jahresbeginn 2017 (Nr. 253, 1. I. 2017). In der Theorie ist dieser Leitsatz angekommen, in der Praxis scheitert er jedoch bei vielen – insbesondere den Managern, die teil-

weise die Fähigkeit verloren haben, sich Zeit zum Abschalten zu nehmen.

Neben gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen (zeitgemäßer Arbeits- und Gesundheitsschutz) ist eine intakte Unternehmenskultur unumgänglich, da diese bestimmte Spielregeln (Werte, Normen und Grundhaltungen) untereinander und miteinander bestimmt und somit ein gewisses Zeitmanagement vorgibt. Neue Energie kann schließlich nur mit „Ausruhen“ getankt werden. Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Haben Sie Spielregeln und leben Sie selbst nach ihnen?

Diese Regeln prägen unser Verhalten und sind somit entscheidende Faktoren für unseren Unternehmenserfolg. Daher ist die Kultur sowohl Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens als auch für die Zufriedenheit und damit das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiter. Mit dem Ziel, eine gemeinsame Identität zu schaffen, können Mitarbeiter loyal gestimmt werden. Besonders wichtig sind Unternehmenskulturen im Bereich von Prävention und Bewältigung von Gesundheitsrisiken. Kulturen, die zukunftsorientiert sind, ermöglichen den Erhalt und die Regeneration von Gesundheitsressourcen aller Beschäftigten. Somit ist es selbstredend, dass im Rahmen einer erfolgreichen betrieblichen Gesundheitsförderung eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur zwingend notwendig ist.

Demnach sollte die Weiterentwicklung bzw. ein kultureller Wandel heutzutage ein Handlungsschwerpunkt in vielen Unternehmen Deutschlands sein, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben. Peterson/Kleinert/Bonhage schreiben in „Wirtschaftspsychologie aktuell“ (Ausgabe 2/2016): „Je unübersichtlicher die Welt wird, desto wichtiger ist die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Nur Führungskräfte, die ihren inneren Kompass kennen, können sich selbst und ihren Mitarbeitern die notwendige Orientierung bieten.“ Ein mögliches, sinnvolles und gleichzeitig nachhaltiges Wertegerüst als Grundpfeiler für Leistung und Gesundheit finden Sie in Abbildung 1.

Wie in unserem ersten Teil der Serie bereits erwähnt, steigt die Anzahl an psychischen Erkrankungen wie Burnout stets an und ist mit knapp 17% auf Platz 3 der häufigsten Krankheitsfälle gelistet. Wird der Wert „Fröhlichkeit“ in Unternehmen zum Beispiel nicht gelehrt und gelebt, kann sich dies negativ auf das Unternehmen auswirken. Können Ihre Mitarbeiter Emotionen freien Lauf lassen und sich kreativ austoben? Falls nicht, kann dies zu Unwohlbefinden und schlimmstenfalls psychischen Problemen führen. Wohlbefinden resultiert erst, wenn der Humor, die Freude oder der Spaß an der Arbeit überwiegt und somit der Wert Fröhlichkeit in der Unternehmenskultur verankert ist/wird.

Ehrlichkeit (sich selbst und anderen gegenüber in dem, was man sagt und tut)	Fröhlichkeit	Selbsterkenntnis	Der eigene Beitrag	Verantwortung für das „große Ganze“
Dahinter steckt – Fairness – Transparenz – Authentizität – Integrität – Zuverlässigkeit	Dahinter steckt – Humor – Spaß – Emotion – Kreativität – Freude	Dahinter steckt – Feedback – Intuition – lebenslanges Lernen (voneinander und miteinander)	Dahinter steckt – Engagement – Initiative – Professionalität – Entscheidungsfreude – Leidenschaft	Dahinter steckt – Respekt – Resonanz – Balance – Selbstkontrolle – Freiheit
Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓	Dies führt zu ↓
Vertrauen	Wohlbefinden	Innovation	Sinnhafter Arbeit	„Wir“ - Gefühl, Loyalität

Abbildung 1: Werte in einem visionär geführten Unternehmen. Eigene Darstellung von Karl Drack nach Schüller/Fuchs (leicht verändert)

Kernelemente

Strategisches Management schafft Kultur und „jeder hat irgendwie eine Vorstellung davon, was mit Unternehmenskultur gemeint ist“ (Berner, 2012, S. 11).

Aber hat Unternehmenskultur etwas mit Benimmregeln zu tun? Im „Gabler Wirtschaftslexikon“ wird der Begriff folgendermaßen definiert: „... versteht die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidung, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen. Unternehmenskultur wird unter anderem daran deutlich, wie in einer Organisation miteinander kommuniziert, Entscheidungen getroffen, Kunden be-

ne Prozesse wie Struktur, Verhaltensweisen, verschriftete Leitbilder und das Erscheinungsbild sind ein paar wenige der sichtbaren Bestandteile, sozusagen die Oberflächenstruktur bzw. Außenperspektive. Was kann jeder Außenstehende über Ihr Unternehmen sagen?

Unterhalb der „Wasseroberfläche“ befinden sich zwei Drittel der Unternehmenskultur. Nicht einsehbare bzw. nachvollziehbare Prozesse wie informelle Strukturen sind hier angesiedelt, die sogenannte Tiefenstruktur. Jede Unternehmenskultur entfaltet ihre Wirkung also sowohl auf der bewussten, vor allen Dingen aber auch auf der unbewussten Ebene der Organisation.

› DOWNLOAD

www: www.bodylife.com

In unserem Downloadbereich stehen Ihnen die Checkliste „Meeting Kultur“ sowie weitere Abbildungen ergänzend zum Artikel zur Verfügung.

beiter aktiv unterstützen, Erfolgstreiber. Der Wert „Gesundheit“ spielt somit für den Unternehmenserfolg eine große Rolle. Dies macht sich auch bei den Krankheitstagen der Arbeitnehmer bemerkbar. So sind Arbeitnehmer in Fitnessstudios oder in Unternehmen im Gesundheitssektor verhältnismäßig seltener krankgeschrieben als Arbeitnehmer aus anderen Branchen.

Erfolgsbremsen hingegen sind Arbeitgeber, welche starke Hierarchien und internen Wettbewerb pflegen, was sich zudem negativ auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkt. Wenn schlussendlich die „soften“ Faktoren, wie Work-Life-Balance oder der allgemeine Gesundheitszustand ausgeglichen sind, stimmt auch die erfolgstreibende Unternehmenskultur. Stimmt die Arbeitsintensität, der Spaß an der Arbeit, Respekt, Freiheit etc., dann kann in der Freizeit/arbeitsfreien Zeit abgeschaltet werden. Bin ich hingegen unzufrieden mit meiner Arbeitstätigkeit, bin ich unterfordert oder gehe Dingen nach, die mir keinen Spaß machen, ist das Abschalten und Ausruhen umso schwieriger.

Der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt demnach stark mit der mentalen und körperlichen Gesundheit zusammen. Wer die Kulturen und den Erfolg eines Unternehmens fördern will, meidet zu starken Druck, bietet Freiräume und erlaubt somit die persönliche Entfaltung.

Stirbt die „Meeting-Kultur“ allmählich aus?

Ist eine Folge der persönlichen Entfaltung oder des Ermöglichens von Freiräumen das Aussterben von Meetings? Die Annahme, dass Besprechungen zu hohe Kosten verursachen und zu viel Arbeitszeit einnehmen, oder die Tatsache, dass Besprechungen physisch und virtuell effizienter sein könnten, unterstützen die besagte These.

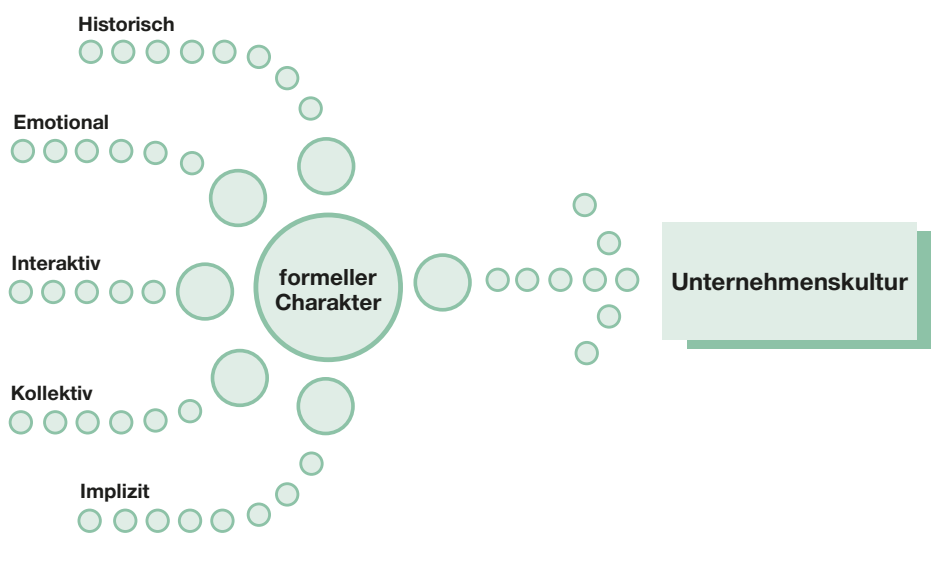


Abbildung 2: Struktur des formellen Charakters (Wien & Franzke, 2014, S. 7)

handelt, Innovationen entwickelt oder Konflikte bearbeitet werden.“ Möchte man das Ganze noch genauer definieren, finden sich bei jeglichen Definitionen gewisse Kernelemente wieder (Bergmann & Bungert, 2012, S. 47), was in Abbildung 2 dargestellt ist. In Anlehnung an Schein (1995) kann man die Kultur zudem in drei Ebenen unterteilen. Zur Verdeutlichung dieser Ebenen ist das Eisbergmodell eines der bekanntesten Visualisierungen.

Der Name entsteht aus der sichtbaren und nicht einsehbaren Ebene. Offe-

Erfolgstreiber und Erfolgsbremsen im Unternehmen

Jedes Unternehmen schafft bestimmte Rahmenbedingungen. Daraus entsteht ein bestimmtes Betriebsklima, das erfolgreiches Arbeiten fördert und ermöglicht. Daraus resultieren sogenannte Erfolgstreiber. Gibt es schlussendlich einen Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur, der Gesundheit und dem wirtschaftlichen Erfolg? Laut Kromm & Frank (2009, S. 102) sind Arbeitgeber, die die Gesundheit der Mitar-





Google möchte eine Welt schaffen, in der Mitarbeiter keine Bedürfnisse mehr „außerhalb“ des Arbeitsplatzes befriedigen müssen

Wie laufen Ihre Meetings ab? Was können Sie verbessern? Mithilfe unserer Checkliste (siehe Download Seite 44) können Sie die Menge und Qualität Ihrer Besprechungen steigern. Denn Kommunikationsfähigkeit ist eine zentrale sozial-kommunikative Schlüsselkompetenz im Unternehmen.

Mitarbeitern mehr ermöglichen, weniger steuern

Die Unternehmenskultur wird in Zukunft mehr denn je in den Fokus der Unternehmen rutschen. Auf welche Kultur von morgen muss ich mich heute schon einstellen? Im Zuge der Veränderung der Gesellschaft und der Märkte verändern sich auch die Unternehmen und somit ihre Kulturen.

Die Sicherheit beziehungsweise das Sicherheitsdenken wird mehr oder weniger schnell in den Hintergrund rücken. Mut und Freiheit sind die Schlagwörter, auf die aufgebaut werden sollte. Rahmenbedingungen schaffen für eine Selbstorganisation der Mitarbeiter, Verrücktheit fordern und Mut haben, etwas zu ändern. Das Eingehen auf die Kundenbedürfnisse, die Erhöhung der Flexibilität, die Zunahme von wertschöpfendem Wissen, aber auch die Zusammenarbeit haben sowohl auf die Strategie als auch auf die Strukturen, insbesondere jedoch auf die Kultur Einfluss. Hierbei gibt es

ein Konzept namens Antiwork, welches das Umdenken von Organisation und Führung ermöglicht (Badura et al., 2016, S. 71). Eine Änderung in Richtung der Arbeitsethik ist hierbei als Grundlage entscheidend. Überträgt man diese Grundlage auf den Kompetenzbereich des Menschen, kann davon ausgegangen werden, dass in Zukunft die normativ-ethische Einstellung immer mehr in den Fokus rückt.

Was heißt „Ethik“? Eigenverantwortung, Offenheit, Ehrlichkeit, Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit, hohe Ansprüche an die eigene Person stellen und der Einsatz dafür, wichtige Werte in der Unternehmenskultur zu verankern

(Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 76). Damit kann ein neues Level und eine neue, gesunde Arbeitsphilosophie erreicht werden, der autonome Umgang mit Komplexität wird allerdings vorausgesetzt. Das größte Risiko ist hierbei, dass Arbeit und Freizeit immer mehr eins werden und ineinander verschwimmen, was auf der einen Seite Befürworter findet, auf der anderen Seite jedoch zumindest anfangs befremdlich für viele sein könnte. Eine interessante Auseinandersetzung finden Sie im Buch „Work-Life-Bullshit“ des Philosophen Thomas Vašek.

Das „Magische Dreieck der Beschäftigungsfähigkeit“ verdeutlicht die Gratwanderung zwischen Eigenverantwortung und Unternehmensverantwortung (siehe Abbildung 3).

Feel-Good-Management für die Resilienz?

Diese neue Art der Unternehmenskultur ist vor einiger Zeit aus den USA schlussendlich auch in Deutschland angekommen. Ziel dieser Kultur ist es, einen hohen Wohlühlcharakter für die Mitarbeiter zu schaffen, um ein hohes Maß an Motivation und Kreativität als Gegenleistung zu erhalten. Entspannungsräume, Konferenzbereiche, Liegewiesen, Basketballplätze, Hängematten und kostenlose gesunde Mahlzeiten sind nur einige der „Wellbeing-Kultur-Angebote“. Eine „Rundum-sorglos-Anstellung“ inklusive Abholservice von zu Hause gehören ebenso dazu.

Sogenannte Feel-Good-Manager werden mittlerweile auch in Deutschland angestellt mit dem Auftrag, das Betriebsklima zu verbessern und Strategien zu entwickeln, um die Motivati-

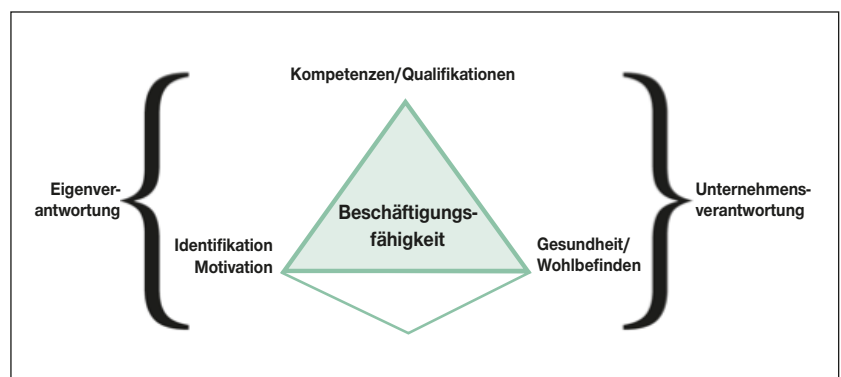


Abbildung 3: Magisches Dreieck der Beschäftigungsfähigkeit (Badura et al., 2016, S. 96)

on und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter immer hochzuhalten. Eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen zu schaffen, ist das Ziel Nummer 1 bei dieser Unternehmenskultur sowie rege interne Kommunikation als wesentlicher Gesundheitsfaktor (Badura et al., 2016, S. 38 f.).

Der Arbeitgeber Google in München ist ein Paradebeispiel dafür. Er will eine Welt schaffen, in der die Mitarbeiter keine Bedürfnisse mehr „außerhalb“ des Arbeitsplatzes befriedigen müssen. Allerdings stößt diese extreme Kultur des Öfteren auch auf Kritik. Zwar haben Beschäftigte prinzipiell nichts gegen diese Wohlfühlatmosphäre, jedoch ist für manche eben zu viel Schnickschnack dabei. Sehr wichtig ist demnach, eine gute Balance zwischen Angebot und Nachfrage zu schaffen.

Ebenfalls wesentlich an dieser Form von Kultur ist es, einen Beitrag zur Gesunderhaltung der Beschäftigten zu leisten. Eine Kombination aus individueller und organisationaler Resilienz, wo einerseits Kollegen und Vorgesetzte unterstützend wirken und man andererseits selbst Kompetenzerweiterungen erwerben kann, erhöht die Resilienz (Badura et al., 2016, S. 39). Für Unternehmen, die Interesse daran haben, die Gesundheit und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter langfristig zu erhalten, ist eine gesundheitsförderliche Unternehmenskultur demnach unumgänglich.

Unternehmenskultur – die Zukunft der Arbeit 4.0?

Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Ändern sich die Beziehungen zu Kollegen beziehungsweise zwischen Führungskräften und Mitarbeitern? Stärkere Vernetzung und Kooperation anstelle von klassischen Hierarchien?

Zukunftschance Digitalisierung – welchen Einfluss wird sie auf die Führungskultur nehmen? Und schlussendlich: Wunsch oder Wirklichkeit? Fakt ist: Eine Veränderung der Unternehmenskultur zieht meist auch einen Wandel in der Führungskultur nach sich. Welche Führungskultur wird sich in Zukunft durchsetzen? Die traditionelle, kooperative oder doch die wertorientierte? Mit all diesen Fragen werden wir uns im nächsten Teil der Serie beschäftigen, in dem das Thema „Führung & Co.“ im Fokus steht.

Abschließend noch ein paar Worte, wie Sie Ihr Unternehmen vorantreiben können. Streben Sie proaktiv einen Wandel der Unternehmens- und Führungskultur an, denn Sie können nur gewinnen. Damit haben Sie bessere Chancen, am Markt zu bestehen und den Konkurrenten immer einen Schritt voraus zu sein, gerade wenn es um den Wettbewerb junger Talente geht. Denn für die Generationen Y und Z sind Unternehmenswerte entscheidend bei der Wahl des Arbeitsplatzes. Es wird Zeit, das theoretische Wissen in die Praxis umzusetzen.

Marina Kunz, Karl Drack

Literatur:

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2016). Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Wiesbaden: Springer.

Bamberger, I. & Wrona, T. (2012). Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Prozesse (2. Aufl.). München: Vahlen.

Bea, F. X. & Haas, J. (2013). Strategisches Management (6. Aufl.). Konstanz: UVK.

Bergmann, R. & Bungert, M. (2012). Strategische Unternehmensführung. Perspektiven, Konzepte, Strategien (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Berner, W. (2012). Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Dillerup, R. & Stoi, R. (2013). Unternehmensführung. München: Franz Vahlen.

Doppler, K. & Lauterburg, C. (2014). Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten (13. aktualisierte und erw. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.

Eppler, J. M. (2016). Meeting-Manifest für das 21. Jahrhundert. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung. Ausgabe 4/2016.

Hungenberg, H. (2011). Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Kromm, W. & Frank, W. (Hrsg.) (2009). Unternehmensressource Gesundheit. Weshalb die Folgen schlechter Führung kein Arzt heilen kann. Düsseldorf: Symposium.

Sackmann, S. A. (2004). Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen; 6 Best-practice-Beispiele (1. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership (A Joint publication in the Jossey-Bass management series and the Jossey-Bass social and behavioral science series, 1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

Wellensiek, S. K. & Kleinschmid, C. (2013). Ressourcenförderung in Zeiten ständiger Wandlung. Bertelsmannstiftung (Hrsg.). Resilienz für Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen. Gütersloh.

Wien, A. & Franzke, N. (2014). Unternehmenskultur. Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor. Wiesbaden: Springer Gabler.



Karl Drack | Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, ist langjähriger Geschäftsleiter und hat seit 1998 knapp 70 Unternehmensberatungsprojekte und ca. 450 Einzelcoachings durchgeführt. Seit 1998 ist er Dozent und Prüfer an der BSA und DHfPG. Infos: www.drack.com



Marina Kunz | BSc Sportmanagement und BSc Gesundheits- und Leistungssport (UNI Innsbruck). Analytikerin & Beraterin (KODE©) für Kompetenzentwicklung. Projektmitarbeiterin von Erfolgsmanagement Karl Drack.



AMAZOR M POWER RACK
949,99 €

ROOKSO SET SOFT JUMP BOX
419,90 €



XTRAKTER KABELZUGBRÜCKE
1.399,99 €

JETZT UNSER GESAMTES SORTIMENT ENTDECKEN!

www.capitalsports.de

Informationen und Beratung

Telefon: +49 (0)30 408 173 700 | E-Mail: b2b@capitalsports.de