

Familienfreundliche Unternehmenskultur –

Welche Rolle spielt UK und wie kann sie beeinflusst werden?

Prof. Sonja A. Sackmann, Ph.D.

sonja.sackmann@unibw.de

Überblick

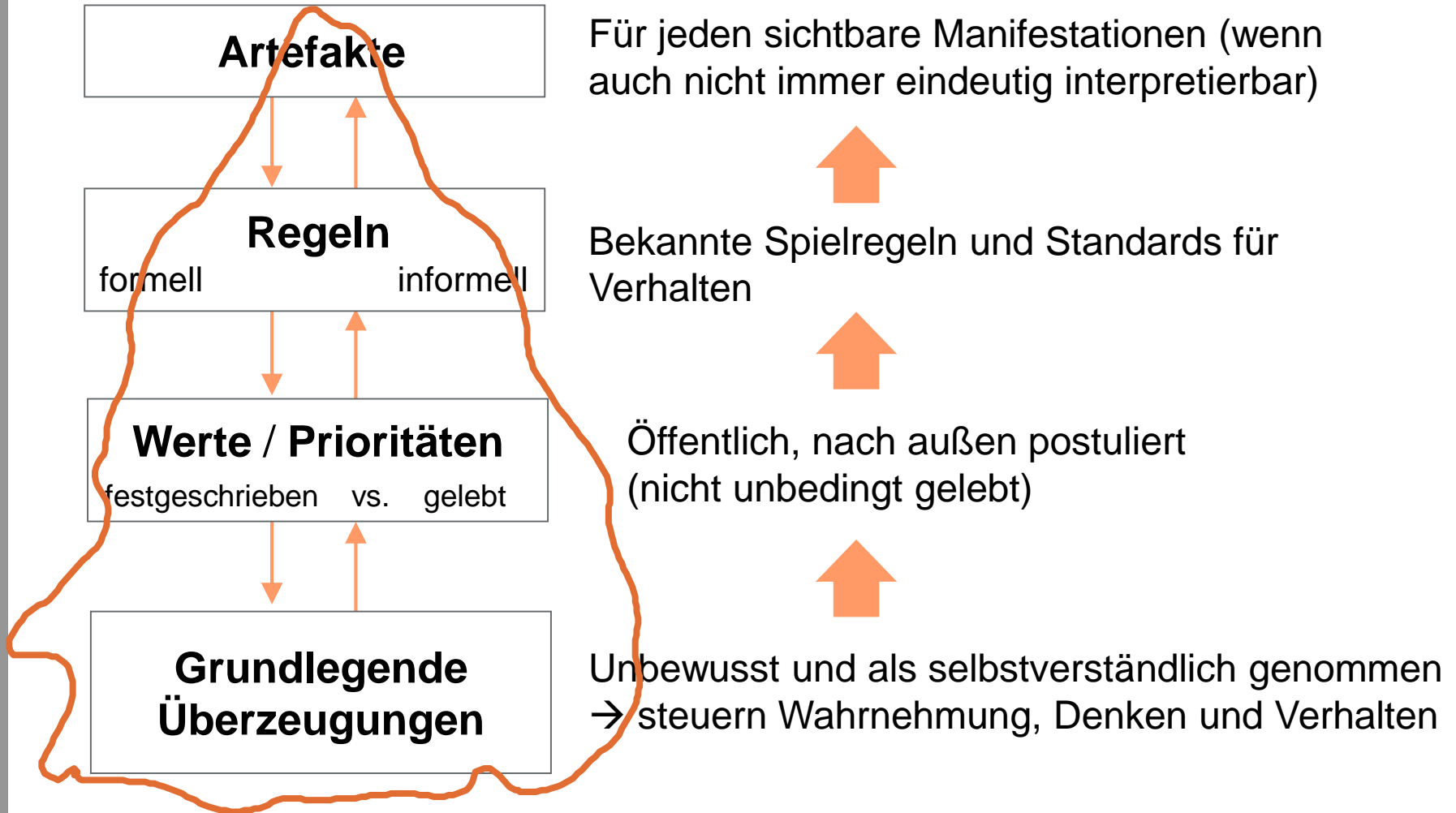
- I. Was versteht man unter Unternehmenskultur?
- II. Was bewirkt Unternehmenskultur?
- III. Wie kann Unternehmenskultur erfasst werden?
- IV. Wie kann Unternehmenskultur beeinflusst werden?
- V. Welche Rolle spielen Führungskräfte?
- VI. Mit welchen Herausforderungen werden Unternehmen und ihre Kultur künftig konfrontiert?
- VII. Einige Handlungsempfehlungen

I. Was versteht man unter Unternehmenskultur

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

„Das von einer **Gruppe** gehaltene **Set grundlegender Überzeugungen**, das deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln massgeblich beeinflusst und das insgesamt **typisch** für die Gruppe ist.“

I. Unternehmenskultur: Ebenenperspektive



II. Was bewirkt Unternehmenskultur (UK)?

■ UK beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg:

Firmen mit spezifische Fokus auf Kunden, Anteilseigner, Mitarbeiter und Führung, steigerten im 11 Jahreszeitraum:

- ihren Umsatz im Durchschnitt um 682% vs. 166%
- ihre Belegschaft um 282% vs. 36%
- ihren Aktienwert um 901% vs. 74%
- ihren Gewinn um 756% vs. 1%

(Kotter & Heskett, 1992)

■ Ein guter “Kulturfit” (Übereinstimmung der proklamierten mit der gelebten Kultur) explained 46% of a firm’s EBIT

(Flamholtz, 2005)

II. Was bewirkt Unternehmenskultur (UK)?

Bei den besten Arbeitgebern Deutschlands:

- kommen 83% gern zum Betrieb
 - ziehen 77% an einem Strang
 - fühlen sich 76% als Person anerkannt
 - nehmen 75% Interesse an der eigenen Person wahr
 - sehen 73% ihre Arbeitsleistung respektiert
 - erfreuen sich 71% besonderer Sozialleistungen
 - sehen 69% ihre Bezahlung als angemessen an
 - sehen sich 69% zu einer soliden Work-Life-Balance ermutigt
 - registrieren 65% eine angemessene Beteiligung an den Gewinnen
- ➔ In Unternehmen mit mittelmäßiger Kultur sind die entsprechenden Werte um 20 bis 30% niedriger

Fischer et al., 2009

Datenbasis: Best Place to Work Befragung

II. Unternehmenskultur beeinflusst u.a.

- ◆ das Engagement der Mitarbeiter & Mitarbeiterinnen
 - ◆ den Grad der Identifikation mit der Firma
 - ◆ Die Art der Kommunikation
 - ◆ Führung und Führungsprozesse
 - ◆ die Strategie des Unternehmens
 - ◆ die Gestaltung von Strukturen und Prozessen
 - ◆ das Ausmaß an Innovationsbereitschaft
 - ◆ die Veränderungsbereitschaft / Umgang mit Veränderungen
- ➔ Den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens

III. Wie kann Unternehmenskultur erfasst werden?

A. Firmenspezifisch

Es werden die Kultur relevanten Dimensionen des jeweiligen Unternehmens erhoben in Bezug auf eine bestimmte Problematik.

- Eventuell aufwendiger, doch Erfassen der zentralen Problembereiche.

B. Einsatz bestehender Instrumente

Es wird ein schon existierender Fragebogen eingesetzt.

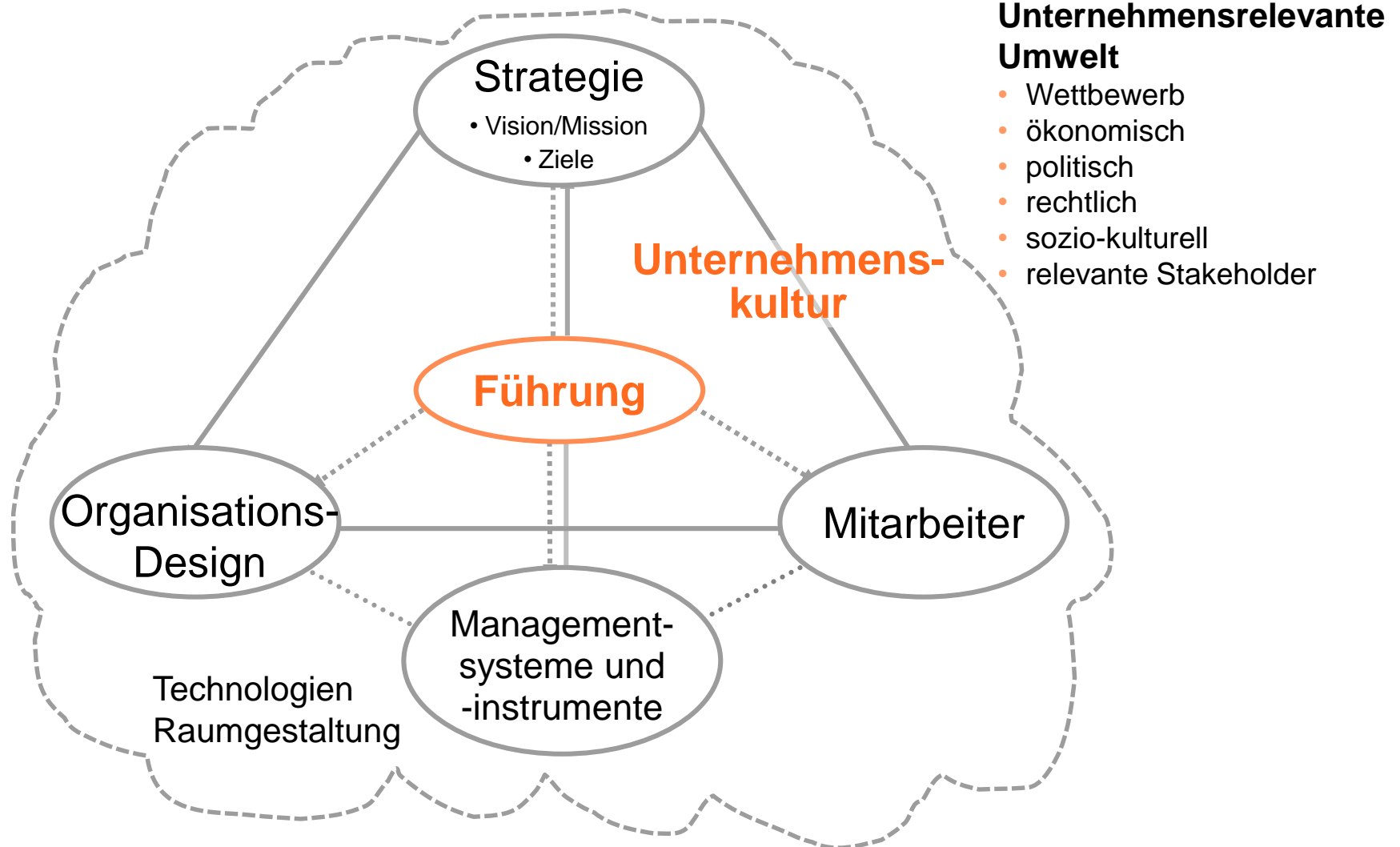
- Schnelle Ergebnisse – doch eventuell an der Problematik vorbei.

IV. Wie kann Unternehmenskultur beeinflusst werden?

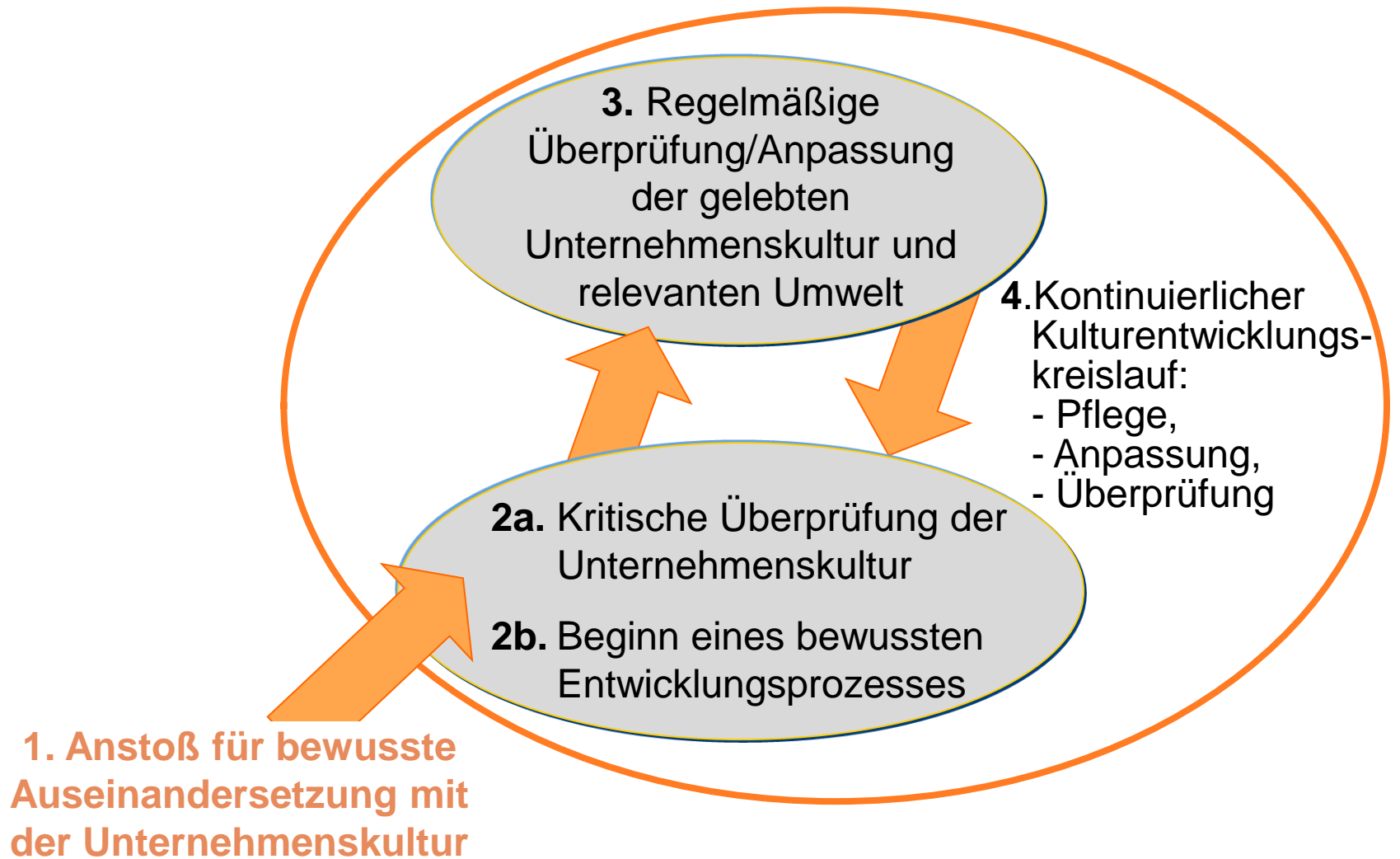
Ansatzpunkte für Kulturwandel:

1. Direkt: Kulturträger & Kulturpräger
2. Indirekt: Kontextbedingungen

IV. Ansatzpunkte für einen Kulturwandel



IV. Kulturentwicklungsprozess

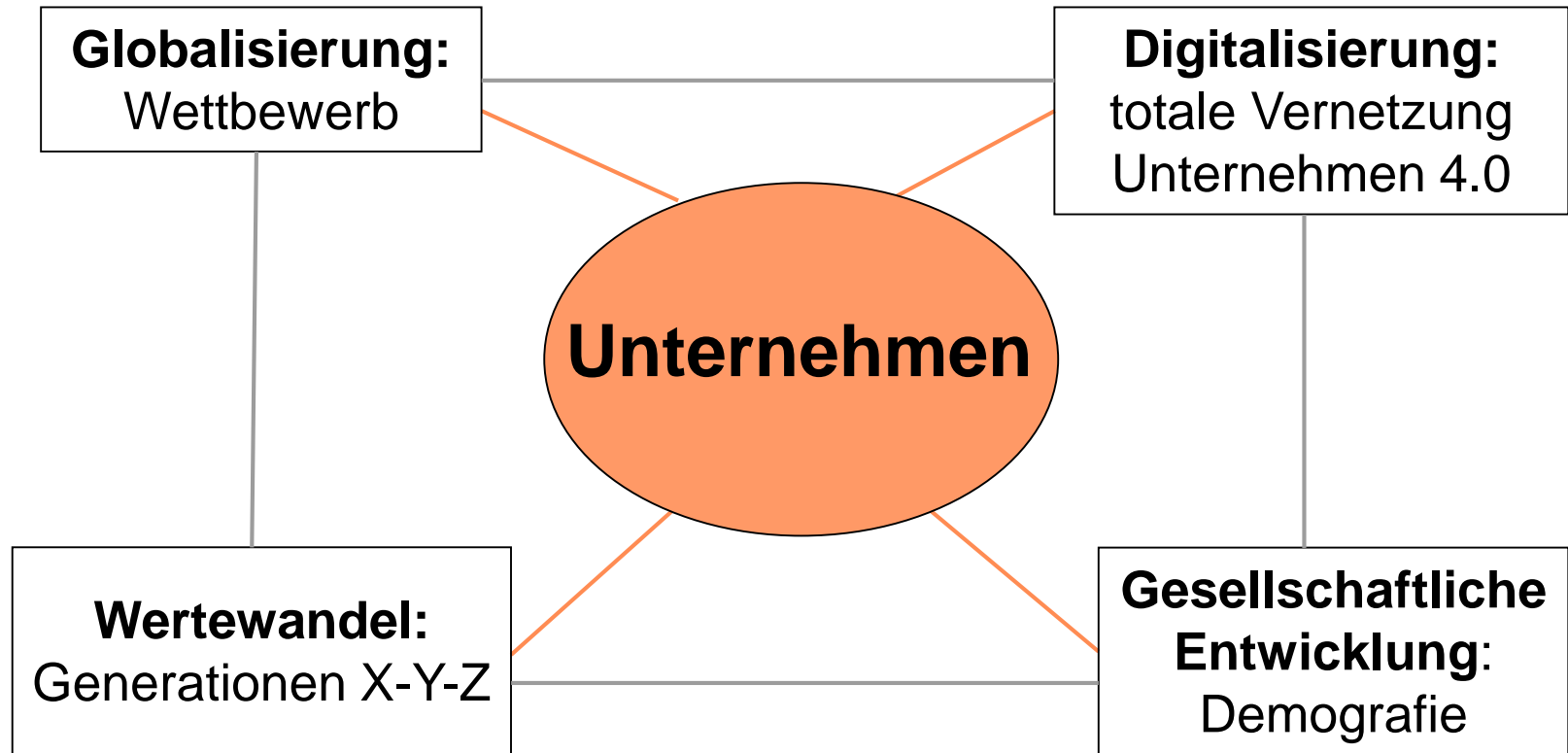


V. Die Rolle der Führungskräfte

Führungskräfte personifizieren Unternehmenskultur

- artikulieren die «Vision» – die (neue) Richtung des Unternehmens
- sind Rollenmodelle und damit Vorbilder
- leben Prioritäten vor und setzen dadurch Standards
- ➔ sind Symbolfiguren der Unternehmenskultur

VI. Künftige Herausforderungen für Unternehmen



VI. Künftige Herausforderungen für Unternehmen

Generation Y

- soziale Netzwerker
- „digital natives“
- Erlebnishungrig
- wollen Life-Balance
- „digital & illoyal“?

Generation Z

- soziale Netzwerker
- „digital natives“
- eher traditionell
- wollen Life-Balance
- „anspruchsvoll“?

VII. Einige Handlungsempfehlungen

Was beinhaltet eine familienfreundliche UK?

1. Familienfreundliche Angebote: Arbeitszeit, Arbeitsort, Räumlichkeiten, Unterstützungs-/Entlastungsmöglichkeiten, etc.
2. Flexibilität: Organisation, Menschen, Systeme, Instrumente
3. Offene, direkte Kommunikation, die erlaubt, auch kritische und persönliche Dinge anzusprechen
4. Gegenseitige Rücksichtnahme
5. “Familiensensible” Kolleginnen und Kollegen
6. “Familienfreundliche” Führungskräfte

VII. Einige Handlungsempfehlungen



VII. Kulturbewusstes Management

- sich der Unternehmenskultur bewusst sein, sie regelmäßig überprüfen und bei Bedarf anpassen.
- Die Bedeutung der Unternehmenskultur regelmäßig kommunizieren, diskutieren und bewusst halten.
- In Krisensituationen: die Bedeutung der anstehenden Veränderung für die Unternehmenskultur diskutieren.
- Sich der eigenen Rolle bzgl. Kulturpflege und Kulturveränderung bewusst sein und sie glaubwürdig vorleben.

Ihre Fragen