

Friedemann W. Nerdinger, Peter Wilke (Hrsg.)

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Friedemann W. Nerdinger, Peter Wilke (Hrsg.)

Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur

Erfolgsfaktoren, Praxisbeispiele
und Handlungskonzepte

Mit einem Geleitwort von Volker Schütte

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Frauke Schindler / Anita Wilke

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1100-1

Geleitwort

„Unternehmen können erfolgreicher im Wettbewerb sein, wenn sie auf eine stärkere Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer setzen. Eine Beteiligungskultur fördert das Engagement und die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und letztendlich auch das Leistungspotenzial des gesamten Unternehmens.“ – so bringen die beteiligten Forscher und Praktiker das zentrale Ergebnis des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektes „Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (TiM) auf den Punkt.

Das Projekt wurde unter Federführung des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock und der Firma Wilke, Maack und Partner in Zusammenarbeit mit neun Partnerunternehmen in den Jahren 2005 bis 2007 durchgeführt. Unterstützt wurde das Projekt von der Bertelsmann Stiftung, der Hans-Böckler-Stiftung sowie dem Europäischen Gewerkschaftsinstitut ETUI-REHS. Das Vorhaben gehörte zu den „Gewinnern“ der vom BMBF unter dem Titel „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus“ veröffentlichten Förderbekanntmachung, die Teil des Rahmenkonzeptes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ war. Mit diesem Programm wollte das BMBF Unternehmen dabei unterstützen, den strukturellen Wandel zu bewältigen und ihre Innovationsfähigkeit zu erhalten und zu steigern.

Vor dem Hintergrund des Übergangs zur globalen, wissensorientierten Dienstleistungs- und Informationswirtschaft und der Herausforderungen des demografischen Wandels sind Unternehmen vor die Aufgabe gestellt, ihre Flexibilität und Anpassungsfähigkeit zu verbessern, damit sie bei der Erschließung neuer Produkt- und Dienstleistungsbereiche mithalten können. Hierbei sind vor allem die „Humanressourcen“ zu einem Schlüsselfaktor für unternehmerischen Erfolg geworden.

Ziel des TiM-Verbundes war die Analyse, Bewertung und praktische Weiterentwicklung betrieblicher Milieus mit Blick auf interne wie externe Anforderungen, die sich aus dem strukturellen Wandel ergeben. Im Mittelpunkt des Vorhabens stand vor allem die Erhaltung und Weiterentwicklung innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und -milieus mit einem besonderen Fokus auf „Transitsituationen“: Das Verbundprojekt ging davon aus, dass in der Bewältigung von Transitsituationen eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und die Stabilisierung europäischer Produktionsstandorte zu sehen ist. In diesem Kontext erfordert die in vielen europäischen Unternehmen erkennbare Orientierung an einer differenzierten Quali-

tätsproduktion und einer hohen Produktivität mit ihrem großen Anteil an Wissen und kundenorientierter Dienstleistung seitens der Belegschaften eine starke Identifikation mit dem Unternehmen und eine generelle Innovationsbereitschaft. Diese aber wird wesentlich durch eine positive Unternehmenskultur transportiert, d.h. durch gelebte Wertvorstellungen und gemeinsame Verhaltensweisen, die das Erreichen des Unternehmensziels optimal unterstützen.

Das Projekt konnte insgesamt zeigen, dass beteiligungsorientierte Unternehmenskulturen am ehesten in der Lage sind, die vielfältigen externen Herausforderungen zu bewältigen. Ihre Generierung und Gestaltung ist als eine Management- und Führungsaufgabe zu sehen, wobei auch die repräsentative Vertretung von Mitarbeiterinteressen als ein elementarer Bestandteil der Führungsarchitektur von Unternehmen angesehen werden sollte.

Das Vorhaben konnte mithin einen wertvollen Beitrag zum Rahmenkonzept „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ und zu dessen Weiterentwicklung in Form des Förderprogramms „Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ leisten. Insbesondere die im Rahmenkonzept genannten Handlungsfelder „Erhalten und Entwickeln der Handlungsfähigkeit in einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt“ und „Unternehmensentwicklung nachhaltig gestalten“ haben wichtige Impulse erhalten. Bei den Projektnehmern bedanke ich mich daher im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und für den Projektträger „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“ für die professionelle und passionierte Durchführung des Vorhabens, stellvertretend und besonders bei „unseren“ Koordinatoren Prof. Dr. Friedemann W. Nerdinger und Dr. Peter Wilke samt ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und zwar auch für die gelungene Kombination aus hanseatischer Weltoffenheit und bajuwarischer Lebensfreude.

Volker Schütte

Inhalt

Vorwort

Volker Schütte V

Einleitung – Laborbericht „Unternehmenskultur in der Praxis“

Peter Wilke & Friedemann W. Nerdinger 1

Formen der Beteiligungskultur – Befunde aus dem Projekt TiM

Friedemann W. Nerdinger, Erko Martins, Alexander Pundt & Claes Horsmann 13

Erfolgsfaktor Unternehmenskultur – Beteiligung erfolgreich umsetzen

Lutz von Rosenstiel 27

Messung und Evaluation von beteiligungsorientierter Unternehmenskultur: Das „Audit Beteiligungskultur“

Judith Beile & Erko Martins 43

Bertelsmann – Internationalität und Unternehmenskultur – Erfassung, Analyse und Steuerung von Unternehmenskultur in einem dezentralen Umfeld

Carsten Tams & Jan Oetting 67

SMS Demag – Wandel der Führungskultur durch integrative Personalentwicklungsprozesse am Beispiel eines Unternehmens des Maschinen- und Anlagenbaus

Andreas Teimann, Stefan Brindt & Reinhard Röhrig 89

Fraport – Work-Life-Balance in einem modernen Dienstleistungsunternehmen

Gudrun Müller 101

Stadtwerke Düsseldorf – Neue Anforderungen an das Personalmanagement eines kommunalen Energieversorgungsunternehmens

Bernd Herzberg & Sandra Wiesmann 115

Lemken – „Von der Anweisungs- zur Auftragskultur“: Umsetzung beteiligungsorientierter Führungskulturen am Arbeitsplatz

Norbert Schulze & Herbert Oymann 129

Wilkhahn – Partizipative Umsetzung innovativer Produktionskonzepte und Arbeitsformen

Burkhard Remmers, Michael Fehsenfeld & Olaf Stender 143

Dillingener Hütte – Ergebnisverbesserung und Mitarbeiterbeteiligung im Projekt DH-TOP 2007

Klaus-Peter Otto & Stefan Stracke 161

Beschäftigungssicherung durch Innovation als Aufgabe der Mitbestimmung <i>Stefan Stracke & Karsten Schneider</i>	183
Unternehmenskultur und Internationalisierung – Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeiter in Europa <i>Norbert Kluge & Peter Wilke</i>	209
Erfolgreiche Gestaltung von Unternehmenskultur – welche Instrumente haben sich bewährt und welche Rolle spielt die Beteiligungsorientierung? <i>Judith Beile, Peter Wilke & Eckhard Voß</i>	229
Herausgeber, Autorinnen und Autoren	249

Einleitung – Laborbericht „Unternehmenskultur in der Praxis“

Peter Wilke & Friedemann W. Nerdinger

Die Lektüre der Wirtschaftspresse zeigt es jeden Tag: Wandel ist zu einem dauerhaften Kennzeichen unserer Wirtschaft geworden. Übernahmen und Fusionen von großen Unternehmen, Milliardeninvestitionen in neue Technologien und Märkte und Verschiebungen in den internationalen Zulieferketten sind nur einige Stichworte, die diese Wandlungsprozesse kennzeichnen. Für die Unternehmen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies, sich ständig an neue Rahmenbedingungen anzupassen und Konkurrenz durch permanente Innovation zu begegnen.

Unternehmen müssen möglichst frühzeitig solche Herausforderungen erkennen und adäquat – vor allem rechtzeitig und mit den angemessenen Instrumenten – darauf reagieren (vergleiche Nerdinger, 2003). So entstehen *Transitsituationen*, in denen Unternehmen sich an die gewandelte Umwelt anpassen und sich ändern. Dies wird aber nur gelingen, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv den Wandel unterstützen – und das setzt wiederum eine Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen voraus. Nur dann werden sie ihr Wissen und Können sowie ihr Engagement und ihre konstruktive Mitarbeit im Sinne eines permanenten Wandels möglichst proaktiv einsetzen. Deshalb müssen die Unternehmen ihre „Humanressourcen“ entsprechend pflegen, qualifizieren und ausbauen.

Für die Personalführung von Unternehmen, die in der Zukunft erfolgreich sein wollen, heißt dies: Unternehmen, die über eine Unternehmenskultur verfügen, in der die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fest verankert ist, können den Wandel erfolgreich bewältigen. Das bezeichnen wir als eine *beteiligungsorientierte Unternehmenskultur* oder – vereinfacht ausgedrückt – als eine *Beteiligungskultur*. Allgemein wurde die Unternehmenskultur in den letzten Jahren von vielen Unternehmen als wichtiges Entwicklungs- und Strategiefeld erkannt. Die Unternehmen versprechen sich durch die Gestaltung ihrer Kultur z.B. eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und eine höhere Produktivität.

Die Erforschung der Bedingungen und Ausprägungen von *Beteiligungskultur* als spezifische Form der Unternehmenskultur bildete den wissenschaftlichen Hintergrund des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Projektverbundes „TiM – Transfer innovativer Unternehmensmilieus“ (Nerdinger, 2003).¹ Unternehmenskultur wird dabei verstanden als Set von Werten, Normen und Praktiken – zu den Praktiken zählen z.B. materielle und immaterielle Mitarbeiterbeteiligung, Führungsstil, Personalentwicklung, betriebliche Mitbestimmung etc. –, die von allen Beschäftigten eines Unternehmens geteilt werden (vergleiche Schein, 1995; Sackmann, 2002; Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Das Projekt ging von folgender grundlegender These aus: *Beteiligungskulturen bieten die beste Grundlage zur erfolgreichen Bewältigung und Gestaltung von Transitsituationen unterschiedlicher Art.*

Das zentrale Ziel von TiM war die Analyse, Bewertung und praktische Weiterentwicklung von Beteiligungskulturen mit Blick auf interne und externe Anforderungen, die sich aus dem strukturellen Wandel ergeben (vergleiche Pundt, Martins, Horsmann & Nerdinger, 2007; Horsmann, Pundt, Martins & Nerdinger, 2007). Ausgangspunkt bildete die Überlegung, dass in der Weiterentwicklung von Beteiligungskulturen und der Bewältigung von Transitsituationen eine wesentliche Voraussetzung für die Sicherung von Wettbewerbsfähigkeit und die Stabilisierung europäischer Produktionsstandorte zu sehen ist. Die in vielen europäischen Unternehmen erkennbare Orientierung an differenzierter Qualitätsproduktion und hoher Produktivität mit ihrem großen Anteil an Wissen und kundenorientierter Dienstleistung seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfordert von diesen eine generelle Bereitschaft zur Innovation (vergleiche Kluge & Wilke, 2006). Diese wird aber – so unsere These – wesentlich durch eine Beteiligungskultur transportiert, d.h. durch gelebte Wertvorstellungen der Partizipation und gemeinsame, diese realisierende Verhaltensweisen, welche das Erreichen der Unternehmensziele optimal unterstützen.

Gleichzeitig unterliegen die Produkte und Dienstleistungen heute neuen Anforderungen. So müssen die Unternehmen, die sie erstellen, z.B. neben der Aussicht, eine gute Rendite erwirtschaften zu können, ihre Güte sozial, ethisch und ökologisch kontinuierlich unter Beweis stellen (Pundt, Martins, Horsmann & Nerdinger, 2007). Sie müssen

¹ Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01HY0347 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren. Hinweise zum Projekt finden sich unter <http://www.projekt-tim.org>.

flexibel auf neue Marktanforderungen reagieren und die ständig wachsenden Anforderungen organisatorisch bewältigen. Schließlich stehen gerade international organisierte Unternehmen zusätzlich vor der Aufgabe, verschiedene nationale Arbeitskulturen mit den unterschiedlichen Fähigkeiten und Möglichkeiten der Menschen sowie verschiedene Führungsstile zu integrieren und zu nutzen.

Die Notwendigkeit des ständigen organisatorischen Wandels als Reaktion auf vielfältige Transitsituationen stellt neue Ansprüche an die Unternehmenskulturen, die einen Spagat zwischen Stabilität einerseits und Veränderungsfähigkeit andererseits erfolgreich leisten müssen, um innovationsförderlich wirken zu können. Die zentrale Prämisse der Beiträge im vorliegenden Sammelband ist daher die Annahme, dass Beteiligungskulturen am besten in der Lage sind, ein Klima zu entfalten, das für die Gestaltung und Bewältigung dieser Herausforderungen förderlich ist. Die Entwicklung und Pflege einer Beteiligungskultur im Unternehmen ist als wichtige Management- und Führungsaufgabe zu verstehen. Auch die repräsentative Vertretung von Belegschaftsinteressen sollte dabei als wesentlicher Teil der Führungsarchitektur begriffen werden (Martins, Pundt, Horsmann & Nerdinger, 2008).

1 Der Projektverbund TiM

Der Projektverbund TiM wurde vom Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock federführend geleitet. Am Verbund beteiligt waren neun Unternehmen, die alle zu Beginn des Projektes mit einer oder mehreren Transitsituationen konfrontiert waren. Je nach Unternehmen bestand besonderer Handlungsbedarf bei unterschiedlichen Schwerpunktthemen, die im Rahmen von gemeinsam mit den Unternehmen initiierten Teilprojekten behandelt wurden:

- Unternehmenskultur als Gegenstand globaler und lokaler Lernprozesse,
- Beteiligungsorientierte Umsetzung neuer Produktionskonzepte und deren Integration in die Unternehmenskultur,
- Neue Arbeitszeitmodelle als Beitrag einer offenen Unternehmenskultur,
- Unternehmenskultur im Wandel – Neuausrichtung des Sozialmanagements,
- Unternehmenskultur angesichts externer Restrukturierungsanforderungen,
- Erprobung und Umsetzung beteiligungsorientierter Instrumente der Personalführung,
- Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur und integrativer Personalentwicklungsprozess,
- Unternehmenskultur und beteiligungsorientierte Führung am Arbeitsplatz sowie
- Mitarbeiterbeteiligung und Beteiligungskultur als Wertschöpfungspotenzial.

Themenstellungen, Ziele und Maßnahmen der Projekte waren von den Unternehmen definiert worden. Die spezifischen Teilprojekte wurden in ihrer Abwicklung praktisch unterstützt und wissenschaftlich begleitet, um die gewonnenen Erkenntnisse systematisch zu erfassen und zur allgemeinen Verwendung aufzubereiten. Bei der erfolgreichen Bearbeitung dieser Projekte wurden die Unternehmen von den beiden Unternehmensberatungen Wilke, Maack und Partner, Hamburg, und PCG – PROJECT CONSULT GmbH, Essen begleitet. Zusätzlich wurde das Projekt durch die Hans-Böckler-Stiftung, das Europäische Gewerkschaftsinstitut ETUI-REHS und die Bertelsmann Stiftung unterstützt.

Das TiM-Projekt konnte dazu beitragen, zahlreiche Ansätze und Instrumente zur Förderung einer Beteiligungskultur zu entwickeln und auch erfolgreich umzusetzen – erfolgreich für die Unternehmen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. All diese Erfahrungen sind in das vorliegende Buch eingeflossen. Anhand von konkreten Beispielen aus Großunternehmen und dem Mittelstand wird versucht, all diejenigen, die aus praktischen Gründen in Unternehmen, Verbänden, Gewerkschaften oder sonstigen Einrichtungen am Thema Beteiligungskultur interessiert sind, die unterschiedlichen Facetten und Erfolgsfaktoren einer solchen Kultur aufzuzeigen.

2 Zum Aufbau dieser Publikation

Im ersten, einführenden Beitrag beschreiben *Friedemann W. Nerdinger, Erko Martins, Alexander Pundt* und *Claes Horsmann* das theoretische Konzept der Beteiligungskultur. Ausgangspunkt ist die Frage, warum Unternehmenskultur einen Erfolgsfaktor im Wandel der Unternehmensumwelt darstellt und welche Aspekte ihrer Kultur die Unternehmen in die Lage versetzen, Anpassungsprobleme infolge der Veränderungen in der Umwelt zu lösen. Daran anknüpfend wird die Frage untersucht, wie Öffnungs- und Integrationsprozesse zum Erfolg eines Unternehmens beitragen können. Auf Basis der empirischen Befunde der Untersuchung von acht Unternehmen zeigen die Autoren, dass je nach Art des Einsatzes von Beteiligungsinstrumenten – genauer: in der Frage der dominanten Träger des Beteiligungsgedankens – recht deutliche Unterschiede zu beobachten sind. Dabei werden drei Typen der Beteiligungskultur – eine führungsgetragene, eine institutionengetragene und eine mitarbeitergetragene Kultur – entwickelt und vergleichend analysiert.

Der Beitrag von *Lutz von Rosenstiel* wirft vertiefend die Frage auf, was Menschen und Unternehmen unter dem Phänomen „Kultur“ verstehen und welche Erscheinungsformen diese hat. *Von Rosenstiel* macht deutlich, dass nahezu alle Kulturkonzepte ihren

Kern in den sichtbaren und gelebten Werten sehen. Dementsprechend werden auch Unternehmenskulturen häufig nach den für sie bestimmenden Werten unterschieden. Es wird gezeigt, inwieweit wirtschaftlicher Erfolg mit der Qualität der Unternehmenskultur zusammenhängen kann und auf welche Weise sich Beteiligung erfolgreich umsetzen lässt.

Judith Beile und *Erko Martins* analysieren in ihrem Beitrag Methoden der Messung und Evaluation von Beteiligungskultur. Ein Ziel des TiM-Projektes bestand in der Entwicklung eines Konzeptes für ein „Audit Beteiligungskultur“ als Instrument zur Erfassung und Einschätzung der Beteiligungskultur von Organisationen. Das vorgestellte Konzept setzt an der Erkenntnis an, dass die Wirkung von Beteiligungsinstrumenten entscheidend von den Werten und Grundannahmen einer Unternehmenskultur abhängt und weniger von der bloßen Tatsache, dass solche Instrumente existieren und Anwendung finden. Die Autoren diskutieren auch bereits in der Praxis erprobte Auditierungsansätze und -verfahren.

Die folgenden Beiträge beschäftigen sich mit Facetten und Erfolgsfaktoren der Unternehmenskultur und Mitarbeiterbeteiligung in Großunternehmen. So beschreiben *Cars-ten Tams* und *Jan Oetting* am Beispiel des für den Bertelsmann-Konzern entwickelten „Lern- und Berichtssystems zur Unternehmenskultur“, wie Unternehmenskultur in einem dezentralen Unternehmensumfeld erfasst, analysiert und gesteuert werden kann.

Andreas Teimann, *Stefan Brindt* und *Reinhard Röhrig* beschreiben, wie bei der SMS Demag AG, einem international tätigen Maschinen- und Anlagenbauer, im Rahmen des TiM-Projektes erfolgreich ein Personalentwicklungsprozess im Führungskräftebereich angestoßen wurde. Grundüberlegung zu Beginn des Prozesses war es, einen integrativen Personalentwicklungsprozess zu initiieren, der flächendeckende Mitarbeitergespräche und Entwicklungsverfahren mit systematischen Förder- und Auswahlprozessen verknüpft. Dieser Prozess sollte dialogorientiert, unter größtmöglicher Transparenz und Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angegangen werden. Der Beitrag beschreibt sowohl Projektziele, entwickelte Strategien und Methoden als auch wichtige Erfahrungen, die bei der Projektbearbeitung gemacht wurden.

Gudrun Müller schildert in ihrem Beitrag die Neuausrichtung des Sozialmanagements bei der Fraport AG unter Einbeziehung von Work-Life-Balance-Konzepten. Als Folge gravierender Veränderungen im Zuge zunehmender internationaler Verflechtungen und damit verbundener neuer Herausforderungen setzt sich die Fraport AG seit einiger Zeit auf allen Unternehmensebenen intensiv mit den Themen „Konzernbildung als Prozess“ und „Gestaltung einer Beteiligungskultur“ auseinander. Auch internationale

Beteiligungen der Fraport AG bringen neue Anforderungen an die Unternehmens- und Personalpolitik mit sich. Ansätze wie „Management of Diversity“ oder „Work-Life-Balance“ werden daher immer wichtiger, um den unterschiedlichen Realitäten in den einzelnen Unternehmensteilen zu begegnen. In diesem Beitrag werden die vielfältigen betrieblichen Angebote des Unternehmens zur Verbesserung der „Balance“ von Beruf und Privatleben dargestellt.

Bernd Herzberg und *Sandra Wiesmann* von den Stadtwerken Düsseldorf nehmen die Anforderungen des Strommarktes hinsichtlich einer Aufteilung des Unternehmens als Ausgangspunkt und beschreiben, welche Probleme das Personalmanagement in dieser Situation bewältigen muss. Durch Inkrafttreten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes im Jahr 2005 soll der Wettbewerb auf den Strom- und Gasmärkten weiter angeregt werden. Energieversorgungsunternehmen sind angehalten, die „Netze“ organisatorisch und ggf. auch unternehmerisch vom Rest des Unternehmens zu trennen („Unbundling“). Dies hat ebenso Einfluss auf die interne Organisation und die Unternehmenskultur wie der Wandel der Stadtwerke in den letzten Jahren vom klassischen Querverbundunternehmen in öffentlicher Hand zu einem dynamischen Infrastrukturdienstleister. Vor diesem Hintergrund stellen die Autoren neue Strategien des Personalmanagements vor.

Nach diesen Beiträgen aus Großunternehmen konzentrieren sich die folgenden Beiträge auf Fragestellungen beteiligungsorientierter Führungs- und Produktionskonzepte im Mittelstand. Zunächst beschreiben *Norbert Schulze* und *Herbert Oymann* den Wandel der Führungskultur am Arbeitsplatz beim Landmaschinenhersteller Lemken, der unter dem Motto stand „Von der Anweisungs- zur Auftragskultur“. Die Firma Lemken setzt seit langem auf eine konsequente Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl am Unternehmensgewinn als auch in den Produktionsprozessen. Eine Schwachstelle der Beteiligungskultur war bisher der Bereich der Führungskultur. Das Miteinander unterschiedlicher Hierarchieebenen war durch eine klassische „Anweisungskultur“ geprägt. Deshalb hat sich das Unternehmen in den letzten Jahren verstärkt auch mit dem Thema einer stärkeren Beteiligungsorientierung in der Führungskultur auseinander gesetzt und hier eine Reihe von Maßnahmen initiiert und durchgeführt.

Anschließend schildern *Burkhard Remmers*, *Michael Fehsenfeld* und *Olaf Stender* die beteiligungsorientierte Konzeption und Umsetzung des neuen Geschäfts- und Produktionsmodells „Wilkhahn Manufaktur“ beim Büromöbelhersteller Wilkhahn. Infolge einer Krise der Büromöbelbranche zu Beginn des neuen Jahrtausends und tiefgreifen-

der Veränderungen des wirtschaftlichen Umfeldes – wie zunehmende Konzentrationsprozesse, Preisverfall, Globalisierung der Fertigung etc. – wurde die Marktsituation für Wilkhahn im traditionellen Standardgeschäft mit Bürostühlen immer schwieriger. Es wurde erkannt, dass Massenproduktion mit hohem Handarbeitsanteil an einem Hochlohnstandort wie Deutschland keine Zukunft hat. Vor diesem Hintergrund wurde mit der „Wilkhahn Manufaktur“ ein neues integriertes Produktionskonzept entwickelt, mit dessen Hilfe das Leistungsangebot des Kernsortiments durch kundenspezifische Sonderanfertigungen erweitert werden konnte.

Ein besonderer Themenschwerpunkt lag im Projektverbund auf der Verbindung von Innovation und betrieblicher Mitbestimmung. *Klaus-Peter Otto* und *Stefan Stracke* beschreiben das bei der Dillinger Hütte durchgeführte Ergebnisverbesserungsprojekt „DH-TOP 2007“, das seit 2004 unter Beteiligung des Betriebsrats und mit Einbeziehung der Beschäftigten bei der Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen in Ideen-Workshops durchgeführt wurde. Das wesentliche Ziel des Projektes war es, durch Einsparungen bei den Sach- und Personalkosten sowie qualitative Verbesserungen der Arbeitssicherheit und der Arbeitsqualität eine Ergebnisverbesserung von 80 Mio. Euro jährlich spätestens ab 2007 zu erreichen. Der Beitrag beschreibt Strukturen und Prozesse des Ergebnisverbesserungsprojektes und diskutiert zentrale Ergebnisse von DH-TOP 2007. Im Vordergrund steht der Beteiligungsaspekt.

Der Beitrag von *Stefan Stracke* und *Karsten Schneider* setzt sich mit der Frage auseinander, welche Rolle die betriebliche Mitbestimmung bei Innovationen einnehmen kann. Die Autoren gehen von der These aus, dass es angesichts sich verschärfender Standort- und Wettbewerbsbedingungen auch für Betriebsräte wichtiger wird, betriebliche Innovationen zu fördern, das Innovationsverhalten der Unternehmen zu beeinflussen und auf diese Weise zur Sicherung von Beschäftigung beizutragen. Der Beitrag gibt einen Überblick über den Stand der Forschung zu diesem Thema und diskutiert Handlungsmöglichkeiten für Betriebsräte zur Förderung betrieblicher Innovation und damit einhergehende Herausforderungen für die Arbeitnehmervertreter. Im Zentrum des Beitrags stehen zwei Beispiele aus der Betriebsratspraxis.

Im Anschluss daran beleuchten *Norbert Kluge* und *Peter Wilke* das politische Umfeld und Bedingungen zur Förderung beteiligungsorientierter Unternehmenskulturen aus europäischer Perspektive. Sie diskutieren Voraussetzungen, wie eine Unternehmenskultur erreicht werden kann, die die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichern hilft und gleichzeitig Innovation und Veränderung begünstigt bzw. erst die betrieblichen Bedingungen dafür herstellt. Die Autoren gehen davon aus, dass eine Unter-

nehmenskultur, die vor allem auf „weichen“ Faktoren einer Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihrer Vertretungen aufbaut, den Rahmen für alle Beteiligten bilden kann, um an einer nachhaltigen Entwicklung von Unternehmen in Europa mitzuwirken.

Abschließend umreißen *Judith Beile*, *Peter Wilke* und *Eckhard Voß* einige allgemeine Schlussfolgerungen und Perspektiven, die sich aus den Praxisbeispielen des Projektes TiM ergeben. Dabei geht es insbesondere auch um die Frage der Übertragbarkeit der in diesem Band präsentierten Erfahrungen.

Wir möchten allen Autoren für Ihre Bereitschaft danken, einen Textbeitrag für diesen Sammelband zu verfassen. Danken möchten wir auch allen unseren Gesprächspartnern in den beteiligten Unternehmen, die uns im Rahmen der Interviews offen Auskunft gegeben haben. Nicht zuletzt möchten wir uns bei den Vertretern des Projektförderers bedanken, die das TiM-Projekt durch ihre Unterstützung überhaupt erst möglich gemacht haben.

Literatur

- Horsmann, C. S., Pundt, A., Martins, E. & Nerdinger, F. W. (2007). Innovationspotenzial von Mitarbeitern und beteiligungsorientierte Unternehmenskultur. Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Ideenmanagement. *Wirtschaftspsychologie*, 9 (2), 103-114.
- Kluge, N. & Wilke, P. (2006). *Mitbestimmung und finanzielle Arbeitnehmerbeteiligung in Europa*. Arbeitspapier Nr. 4 aus dem Projekt TiM, Universität Rostock.
- Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C. S. & Nerdinger, F. W. (2008). Organizational Culture of Participation: Development and Validation of a Measure. *Zeitschrift für Personalforschung (German Journal of Human Resource Research)*, 22 (2), 195-215.
- Nerdinger, F. W. (2003). *TiM - Transfer innovativer Unternehmensmilieus – Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor – Erfahrungsaustausch und Entwicklung von Ansätzen für den Aufbau und Erhalt beteiligungsorientierter Unternehmenskulturen zur Gestaltung des Wandels*. Unveröffentlichter Projektantrag an das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR), Universität Rostock.
- Nerdinger, F. W., Blicke, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Pundt, A., Nerdinger, F. W., Martins, E. & Horsmann, C. S. (2007). Beteiligungsorientierte Unternehmenskultur und Innovation. Ergebnisse aus dem Projekt TiM. *Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 26 (3), 22-30.

- Pundt, A., Martins, E., Horsmann, C. S. & Nerdinger, F. W. (2007). Gesellschaftliche Verantwortung als Unternehmenswert. Qualitative und quantitative Untersuchungen der Sicht von Führungskräften, Betriebsräten und Vertretern des HR-Managements. *Wirtschaftspsychologie*, 9 (1), 31-39.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur. Erkennen, Entwickeln, Verändern*. Neuwied: Luchterhand.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt a. M. & New York: Campus.

***Was ist beteiligungsorientierte
Unternehmenskultur?***

Formen der Beteiligungskultur – Befunde aus dem Projekt TiM

Friedemann W. Nerdinger, Erko Martins, Alexander Pundt & Claes Horsmann

In diesem Beitrag wird das im Rahmen von TiM entwickelte Konzept der Beteiligungskultur theoretisch abgeleitet. Die empirischen Analysen haben gezeigt, dass sich die Kulturen von Unternehmen danach unterscheiden, wer im Rahmen einer bestimmten Kultur den Beteiligungsgedanken im betrieblichen Alltag einfordert. Aus diesen Befunden wurde eine Typologie der Beteiligungskultur abgeleitet, die im Folgenden vorgestellt wird. Die Bedeutung dieser Formen der Beteiligungskultur für betriebliche Innovationen wird abschließend exemplarisch dargestellt.

1 Das Konzept der Beteiligungskultur

Zunächst stellt sich die Frage, ob Mitarbeiterbeteiligung überhaupt mit der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in Zusammenhang stehen kann. Das erfordert einige grundlegende theoretische Überlegungen. Grundsätzlich wird die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens – definiert als die Fähigkeit zur Anpassung an veränderte Umweltzustände – durch den Grad ihrer Offenheit bestimmt (vergleiche zum Folgenden Gebert, Boerner & Lanwehr, 2001; Pundt, Nerdinger, Martins & Horsmann, 2007). In offenen Organisationen wird die einzelne Mitarbeiterin/der einzelne Mitarbeiter als aktiv agierendes Subjekt angesehen, welches in der Lage ist, seine Umwelt gestaltend zu beeinflussen. Die Welt erscheint in solchen Organisationen als veränder- und gestaltbar. Die Offenheit einer Organisation äußert sich ferner darin, dass die „Vielfalt bzw. Pluralität von Meinungen“ als eine wichtige Voraussetzung für Problemlösungen angesehen wird, vertraute Lösungen hinterfragt werden und die Mitglieder bereit sind, regelmäßig nach neuen, besseren Lösungen zu suchen.

Nach empirischen Befunden aus Deutschland und den USA geht die Offenheit eines Unternehmens mit einem Anstieg seiner innovativen Leistungen einher. Allerdings – und auch das zeigen unter anderem die Befunde von Gebert und seinen Mitarbeitern (2001, vergleiche auch Gibson & Birkinshaw, 2004) – ist dies nur partiell richtig. Ab einem gewissen Grad der Öffnung treten im Unternehmen negative Sekundäreffekte auf. Ziellosigkeit der eingebrachten Ideen oder Konflikte über deren Wert sind Beispiele für solche Sekundäreffekte. Um diesen negativen Effekten vorzubeugen, muss die Öffnung eines Unternehmens immer mit Maßnahmen der Integration einhergehen.

Solche Maßnahmen schaffen Konsens, Orientierung und Vertrauen und sorgen dafür, dass die Öffnung des Unternehmens die geplanten Wirkungen nicht verfehlt. Diese Zusammenhänge sind in Abbildung 1 veranschaulicht.

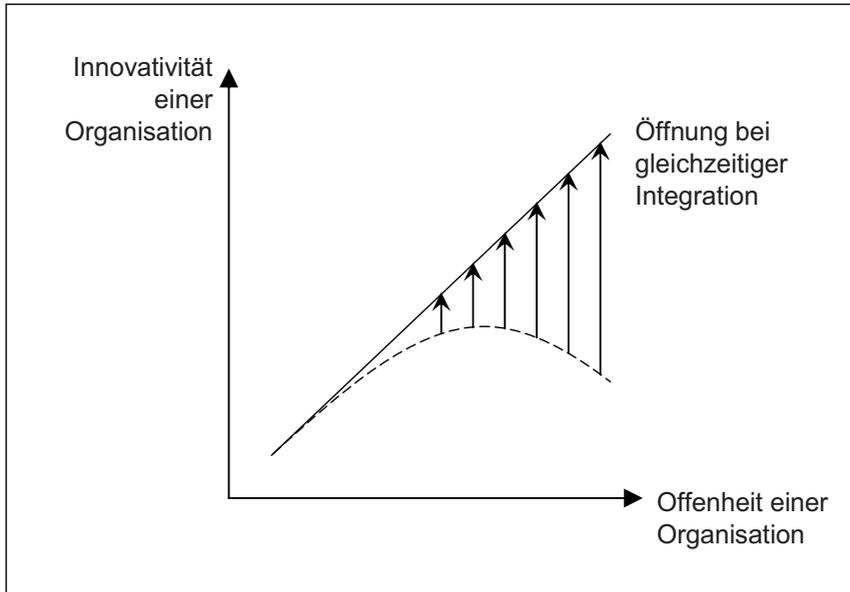


Abb. 1: Zusammenhang zwischen Offenheit, Integration und Innovativität einer Organisation (Martins et al., 2005)

Mitarbeiterbeteiligung kann – so eine zentrale These im Projekt TiM – in einer Organisation gleichzeitig zur Öffnung und zur Integration beitragen und auf diese Weise seine Innovationsfähigkeit erhöhen (vergleiche zur detaillierten Begründung dieser Annahme: Martins et al., 2005). Der Begriff der Mitarbeiterbeteiligung umfasst sowohl die materielle als auch die immaterielle Beteiligung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern an dem Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind. *Materielle* Beteiligung beschreibt die geldwerte Beteiligung und kann als Beteiligung am Kapital oder am Erfolg des Unternehmens oder über sonstige Formen – z.B. Aktienoptionen oder Zeit-Wertpapiere – erfolgen (vergleiche Voß, Wilke & Maack, 2003). Bei der *immateriellen* Beteiligung werden die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Informations-, Koordinations- und Entscheidungsprozesse innerhalb des Unternehmens einbezogen. Hier ist zu unterscheiden zwischen Formen der gesetzlichen Mitbestimmung und der

darüber hinausgehenden, betrieblich eingeräumten Partizipation. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Formen der Mitarbeiterbeteiligung.

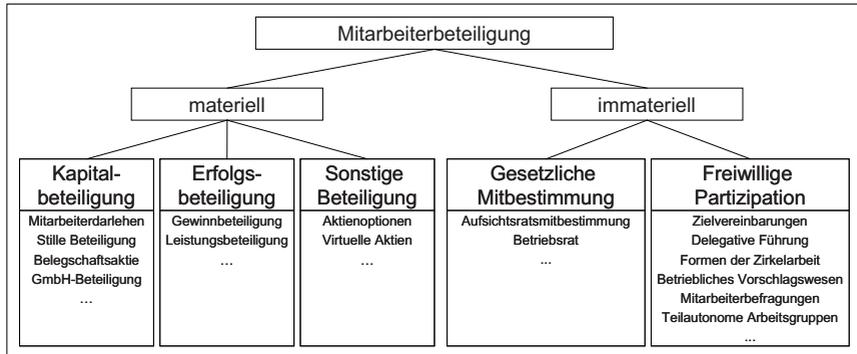


Abb. 2: Formen der Mitarbeiterbeteiligung (in Anlehnung an Martins et al., 2005)

Die Wirkungen der Beteiligung bleiben häufig hinter den Erwartungen zurück. Die Zusammenhänge zwischen Beteiligung und Zufriedenheit bzw. Beteiligung und Leistung sind eher gering (Wagner & LePine, 1999), und auch die theoretisch plausible Wirkung von Beteiligung auf die Verbundenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Unternehmen lässt sich empirisch bisher nicht eindeutig nachweisen (Nerdinger, Horsmann & Pundt, 2003). Woran liegt das und was kann man tun, um das Potenzial, welches in der Mitarbeiterbeteiligung liegt, auch tatsächlich zu nutzen?

Nach der Grundannahme des Projektes TiM liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Unternehmenskultur. Schein (1985, 1995) definiert Unternehmenskultur als „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 rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein, 1995, S. 25). Die Unternehmenskultur liefert also auf der Basis der gemeinsam geteilten Grundannahmen im Unternehmen verbindliche Ansätze, wie auf Veränderungen der Umwelt reagiert wird, welche Strategien der Anpassung erfolgen sollten und wie interne Integration zu bewältigen ist. Die Fähigkeit dieser Ansätze, spezifische Anpassungsprobleme infolge der Wandelprozesse der Umwelt zu bewältigen, ist entschei-

dend für den Erfolg des Unternehmens. Dabei unterscheidet Schein (1985) drei Ebenen der Unternehmenskultur, die in Abbildung 3 dargestellt sind.

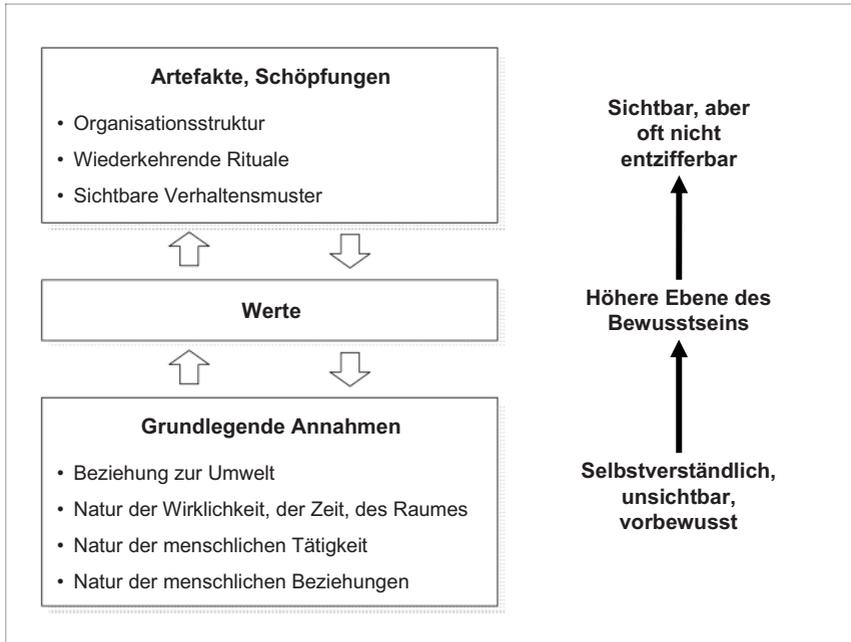


Abb. 3: Drei-Ebenen-Modell der Unternehmenskultur (in Anlehnung an Schein, 1995; S. 30)

Auf der obersten Ebene ordnet Schein (1985) die *Artefakte* an. Artefakte sind die offensichtlichen Elemente der Unternehmenskultur. Dazu gehören z.B. die Organisationsstruktur, Rituale, Redewendungen, die Architektur der Firmengebäude oder sichtbare Verhaltensmuster. Die mittlere Ebene der Organisationskultur bilden die *Werte* der Organisation. Werte beziehen sich darauf, was einer Organisation wichtig ist. Schein (1995) betrachtet in seinem Modell allerdings die bekundeten und damit nicht zwangsläufig die gelebten Werte der Organisation. Auf der untersten Ebene der Organisationskultur sind die *Grundannahmen* verortet. Diese beinhalten unhinterfragte und nicht bewusst reflektierte Annahmen über die Natur des Menschen, der Umwelt, der Zeit oder der Wirklichkeit im Allgemeinen.

Unternehmen, in denen Mitarbeiterbeteiligung gewöhnlich eine große Rolle für die Lösung von Problemen spielt, zeichnen sich durch eine Beteiligungskultur aus. Unternehmen mit einer solchen Kultur setzen die verschiedenen Formen der Mitarbeiterbeteiligung „permanent, bewusst und bevorzugt [...] ein, um [...] so vor allem die Anpassung an veränderte Umweltzustände zu ermöglichen“ (Martins et al., 2005; S. 31). Bezogen auf das Modell von Schein bedeutet dies, dass Beteiligungskulturen sich auf der Artefakt-Ebene durch ein vielfältig ausdifferenziertes Angebot von materiellen und immateriellen Beteiligungsmöglichkeiten auszeichnen. Auf der Ebene der Werte wird Beteiligung als besonders wichtig eingeschätzt, und in den Grundannahmen findet sich ein Menschenbild, das der Mitarbeiterin/dem Mitarbeiter Verantwortungsbewusstsein und unternehmerisches Interesse zuschreibt. Unternehmen mit einer Beteiligungskultur sehen deshalb die Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als das beste Mittel an, um Veränderungsprojekte durchzuführen und Innovationen hervorzubringen. Sie setzen die Formen der Mitarbeiterbeteiligung nicht einmalig, sondern bevorzugt und im Sinne eines wiederkehrenden Grundprinzips des unternehmerischen Handelns ein. Wie die empirischen Untersuchungen im Projekt TiM gezeigt haben, unterscheiden sich die Beteiligungskulturen verschiedener Unternehmen, was zur Entwicklung einer Typologie der Beteiligungskultur geführt hat.

2 Typologie der Beteiligungskultur

2.1 Der empirische Ansatz im Projekt TiM

Ziel im Projekt TiM war es, Unternehmen mit einer solchen Beteiligungskultur und ihren Erfolg in der Frage der Innovation näher zu erforschen. Dazu wurden teilstandardisierte Interviews mit insgesamt 45 Vertretern von acht kooperierenden Unternehmen geführt. Die Unternehmen haben unterschiedliche Größe und stammen aus verschiedenen Branchen – Pharma, Gesundheitswesen, Stahlproduktion, Maschinen- und Anlagenbau, Landmaschinenbau, Transport und Verkehr, Ver- und Entsorgung sowie der Möbelindustrie. Gemeinsam ist den Unternehmen, dass sie alle gerade mit einem Veränderungsprojekt befasst sind, in welchem die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine besondere Rolle spielt.

Die inhaltliche Bandbreite dieser Veränderungsprojekte war relativ groß. In jedem Fall handelte es sich jedoch um eine Reaktion des Unternehmens auf aktuell zu bewältigende Herausforderungen. So sah sich eines der Unternehmen mit einem enorm verschärften Wettbewerb konfrontiert und wollte nun ein neues, flexibleres Arbeitszeit-

modell einführen, um sich für diesen Wettbewerb zu rüsten. Ein anderes Unternehmen reagierte auf die gestiegene Zahl individueller Kundenwünsche mit der Etablierung einer Manufaktur parallel zur normalen Serienfertigung. Ein drittes Unternehmen überarbeitete seine Führungsgrundsätze, um diese an eine Reihe zuvor durchgeführter Veränderungen im Unternehmen anzupassen. Die Situation in den übrigen Unternehmen lässt sich durch ähnliche Herausforderungen charakterisieren.

Interviewt wurden 20 Führungskräfte, 16 Mitarbeitervertreter (Betriebs- und Personalräte) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und neun Vertreter der Personalabteilungen. Das Alter der Interviewpartner reichte von 26 bis 62 Jahren, von den 45 Befragten waren 12 Frauen. Die Interviews wurden anhand eines zuvor getesteten Interviewleitfadens durchgeführt, der allgemeine Fragen zur Unternehmenskultur, zur Beteiligungskultur im Speziellen sowie zu den in den einzelnen Unternehmen durchgeführten Veränderungsprojekten enthält. Den Aufbau der Befragung zeigt beispielhaft die Abbildung 4.

1. Offene Fragen zur Unternehmenskultur

- Wenn Sie das Wesen Ihres Unternehmens in ein, zwei Worte fassen sollen – welche Worte würden Sie zur Charakterisierung wählen?
- Erzählt man sich in Ihrem Unternehmen typische Geschichten bzw. Anekdoten? Falls ja, können Sie uns eine erzählen?
- Gab es schon einmal eine kritische oder bedrohliche Situation für das Unternehmen? Wie wurde mit der Situation umgegangen? Wie wurde sie bewältigt?
- ...

2. Ranking von Unternehmenswerten

Bitte bringen Sie diese Werte (vorgelegt werden insgesamt 12) in die Reihenfolge, die ihrer Wichtigkeit im Unternehmen entspricht.

- Innovation
- Gutes Betriebsklima
- Selbstständiges Handeln und unternehmerisches Denken
- Ökonomischer Erfolg
- Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ...

3. Vervollständigen von Satzanfängen

Bitte vervollständigen Sie die folgenden Satzanfänge spontan (es werden insgesamt 20 Satzanfänge vorgelesen).

- Unsere derzeitige Lage am Markt schätzen wir ein als ...
- Bei uns nimmt man nur den ernst, der ...
- Erfolg ist bei uns das Ergebnis von ...
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die etwas bewegen wollen, gelten bei uns als ...
- Wenn eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter bei uns etwas anders macht als üblich, dann ...
- ...

4. Fragen zur Mitarbeiterbeteiligung

- Wie werden bei Ihnen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen beteiligt?
- Welchen Stellenwert hat der Betriebsrat/Personalrat in Ihrem Unternehmen?
- Warum werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Ihnen an alltäglichen Entscheidungen/Informationen beteiligt?
- ...

Abb. 4: Auszug aus dem Interviewleitfaden

Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Bei der Auswertung stellte sich heraus, dass die von uns untersuchten Unternehmen zwar alle die verschiedensten Formen der Mitarbeiterbeteiligung bewusst und bevorzugt einsetzen, dass sie dies jedoch zum Teil recht unterschiedlich tun: Die Unternehmen unterscheiden sich in der Art und Weise, *wie* sie die Formen der Mitarbeiterbeteiligung einsetzen. Dies legte die Bildung einer Typologie nahe (vergleiche dazu Pundt & Nerdinger, 2006).

2.2 Entwicklung der Typologie

Bei der Entwicklung der Typologie sind wir in zwei Schritten vorgegangen. Im ersten Schritt (Gruppierung) wurden die acht Unternehmen in drei Gruppen eingeteilt. Dies geschah zum einen auf der Basis der *Stärke der Kultur*, die über die formale Übereinstimmung der Werterangreihen der einzelnen Unternehmensvertreter operationalisiert wurde (vergleiche Heinen, 1987; Schneider, Salvaggio & Subirats, 2002).

Zum anderen wurde diese Einteilung anhand des relativen Stellenwertes des Wertes *Selbstständiges Handeln und unternehmerisches Denken* in der Werterangreihe der Unternehmen vorgenommen. Die zweite Einteilung wurde lediglich für Unternehmen mit einer starken Kultur getroffen, da wegen der zu großen Streuung in Unternehmen mit einer schwachen Kultur keine verlässliche Schätzung des Stellenwertes des selbstständigen Handelns möglich war. Die theoretische Grundlage dieser Einteilung basiert auf den Überlegungen zu Öffnung und Integration in Organisationen zur Förderung von Innovationen nach Gebert et al. (2001).

Im zweiten Auswertungsschritt (Inhaltsanalyse) wurden die Interviewtexte mit Bezug auf die Aussagen zur Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inhaltsanalytisch auf Ähnlichkeiten innerhalb der Gruppen sowie auf Unterschieden zwischen den Gruppen hin analysiert. Abbildung 5 veranschaulicht die Abfolge der Auswertungsschritte.

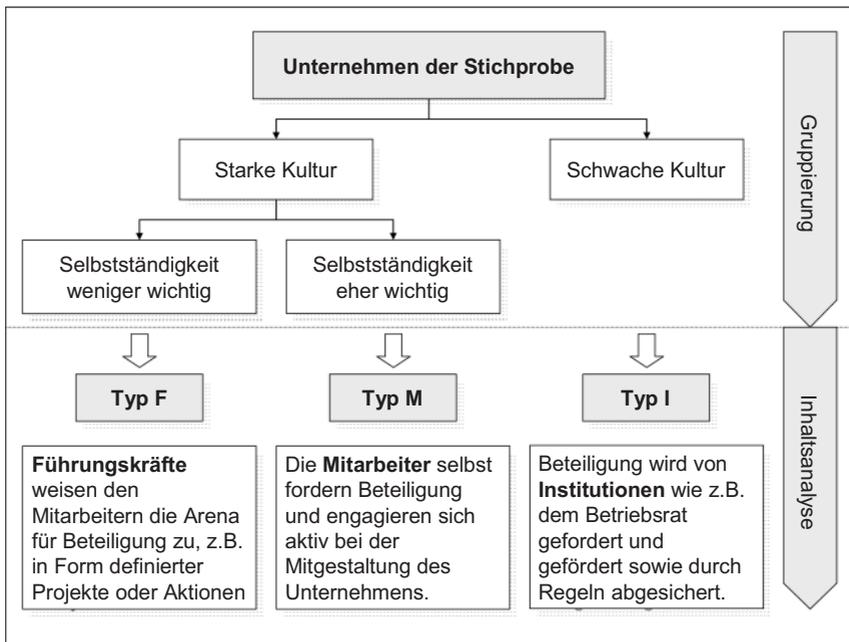


Abb. 5: Gruppierung und Typologisierung der Unternehmen