



# UNTERNEHMENSKULTUR & MITARBEITERFÜHRUNG

Webinarreihe: Diversity in der Führungsebene –  
Potenzialentfaltung leitungsbereiter Frauen

## 4. Webinar

Dr. Eva Müller (Stellv. Projektleitung & wiss. Mitarbeiterin)  
Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

# Agenda

- (1) Unternehmenskultur
- (2) Mitarbeiterführung

# (1) Unternehmenskultur

## Was verstehen Sie unter dem Begriff Unternehmenskultur?



# (1) Unternehmenskultur

## Begriffsdefinition



*„The collective programming of the mind that distinguishes the members of one organisation from another“*

# (1) Unternehmenskultur - Beispiel

## Die fünf Grundprinzipien des „Toyota Way“

[Zitat]

- *Es geht um den Mut, Herausforderungen mit Kreativität zu begegnen:  
„Challenge“.*
- *Um kontinuierliche Optimierungsprozesse: „Kaizen“.*
- *Darum, an die Basis zu gehen und so die richtigen Entscheidungen zu treffen:  
„Genchi Genbutsu“.*
- *Um aufrichtige Kommunikation und den Respekt gegenüber allen am Geschäft  
Beteiligten: „Respect“.*
- *Und um die besondere Leistung, die entsteht, wenn alle an einem Strang ziehen:  
„Teamwork“.*

[Zitat Ende]

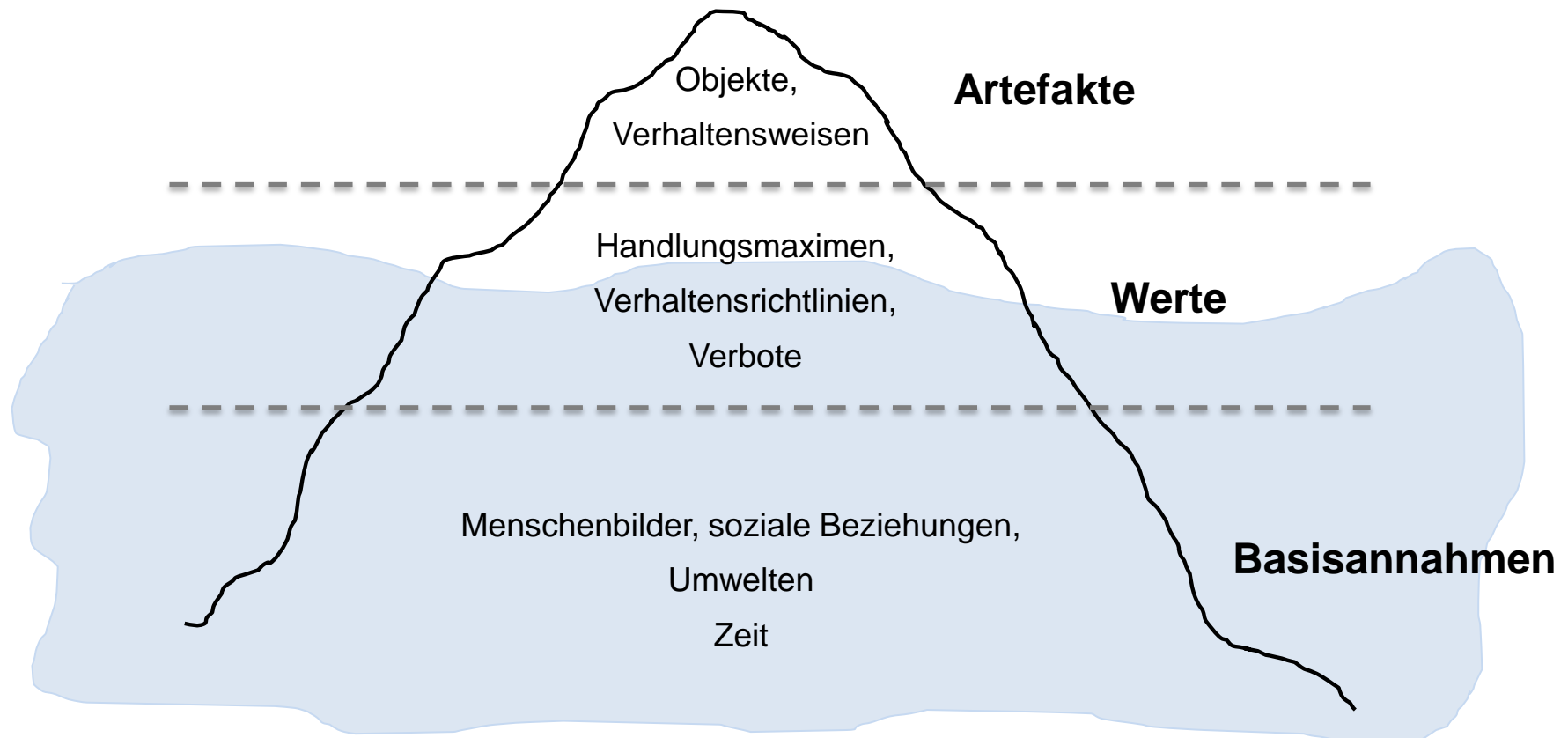
# (1) Unternehmenskultur - Beispiel

## Unternehmenskultur bei Google

*„Wir möchten uns eine offene Kultur erhalten, wie sie typisch für Start-ups ist. Jeder kann sich aktiv einbringen und seine Ideen und Meinungen mit den anderen teilen. In unseren wöchentlichen TGIF-Treffen ("Thank God it's Friday – Zum Glück ist Freitag"), und natürlich auch per E-Mail oder in unserem Café, können sich die Googler mit unternehmensrelevanten Fragen direkt an Larry Page, Sergey Brin und andere Mitglieder des Management-Teams wenden. Unsere Büros und Cafés sind so eingerichtet, dass die Interaktion zwischen Googlern innerhalb der Teams sowie teamübergreifend gefördert wird – ob bei der Arbeit oder bei einer Runde Kicker.“*

# (1) Unternehmenskultur

## Kulturebenen nach Schein



Quelle: Schein, 1984, zitiert nach Oechsler & Paul, 2015, S. 161-162.

# (1) Unternehmenskultur

## Ihre Umsetzung



Es folgen nun drei kurze Abfragen zu Ihrer  
**Unternehmenskultur**



Bildquelle: Halamoda, 2015.



## (2) Mitarbeiterführung



Was ist für Sie „Führung“?

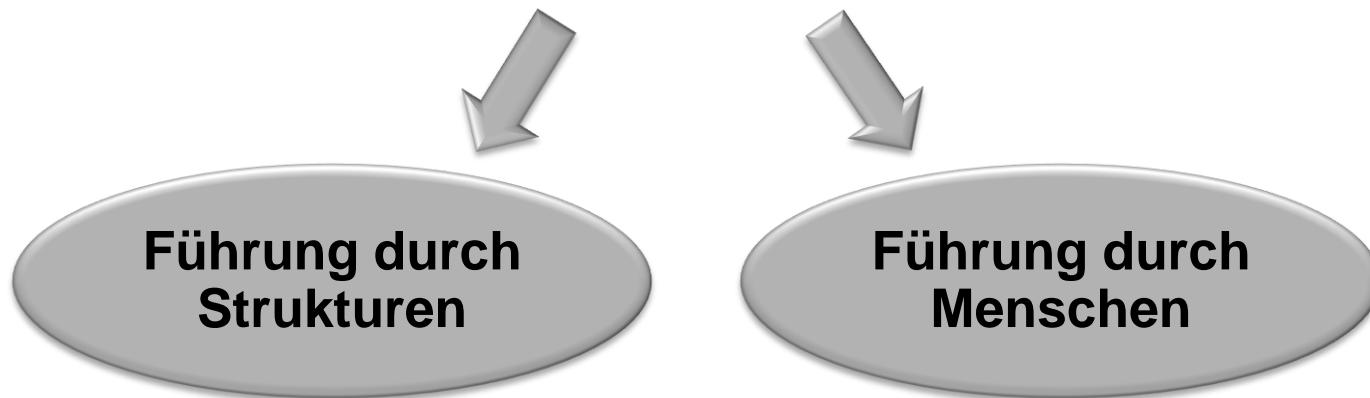
## (2) Mitarbeiterführung

*„Führung ist der eigene sozial-akzeptierte Einfluss auf andere, der bei diesen ein bestimmtes Verhalten (oder eine bestimmte Verhaltensänderung) auslöst, um ein bestimmtes Ergebnis oder Ziel zu erreichen“*

Quelle: Eberhardt & Ott, 2010, S. 340

## (2) Mitarbeiterführung

Führung als „zielbezogene Einflussnahme“  
Unterstellten dazu bewegen, bestimmte Ziele zu  
erreichen



Quelle: von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014.

# (2) Mitarbeiterführung

## Führung durch Strukturen

- Stellenbeschreibungen
- Verfahrensvorschriften
- Organigramme
- Anreizsysteme
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- **Unternehmenskultur**
- Gestaltung des Arbeitsplatzes
- etc.

## Führung durch Menschen

- Führungsperson und ihr **Verhalten**
- Führen mit Hilfe der **Kommunikation**

Quelle: von Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014.

## (2) Mitarbeiterführung

### Reflexionsfragen

1. Was macht für Sie gute Führung aus?
2. Welche Aufgaben hat Ihrer Meinung nach eine Führungskraft?

## (2) Mitarbeiterführung

### Aufgaben einer Führungskraft

- Zielvereinbarung
- Delegation
- Erteilung von Weisungen
- Problemlösung
- Informationen weitergeben
- Mitarbeiterkontrolle
- Anerkennung und Kritik
- Konfliktsteuerung

Quelle: Jung, 2011, S. 344.

## (2) Mitarbeiterführung

### Aufgaben einer Führungskraft – Gute Praxis

- Verdeutlichen der Aufgaben und Erwartungen
- Mitarbeiter fördern
- Lernprozesse und Motivation der Beschäftigten fördern
- Vorbildfunktion
- Controlling
- Konfliktmanagement und respektvoller Umgang
- auf eigene Gesundheit achten

Quelle: INQA. Leitfaden „Guter Mittelstand“ **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland**“

# Zeit für Ihre Fragen...





# Aufgabe

## Selbststudium - Praxistransfer

- Sie haben die drei Kulturebenen nach Schein kennengelernt. Versuchen Sie, diese Ebenen im eigenen Unternehmen zu erkennen und zu benennen.
- Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ der Offensive Mittelstand hat etliche Tests entwickelt, die als Praxishilfen frei verfügbar sind. Testen Sie sich und Ihre Einrichtung einfach selbst. Den Internetauftritt der Offensive Mittelstand finden Sie unter: <http://www.offensive-mittelstand.de/>  
Die Links zu den einzelnen Tests werden wir Ihnen auch auf unserer Lernplattform zur Verfügung stellen.

## Nach der heutigen Veranstaltung sollten Sie...

- ... den Begriff „Unternehmenskultur“ erläutern können.
- ... verschiedene Kulturdimensionen kennen.
- ... die Möglichkeiten zur Messung der Unternehmenskultur kennen und kritisch diskutieren können.
- ... den Begriff „Mitarbeiterführung“ definieren können.
- ... die Aufgaben einer Führungskraft kennen und erkennen.

# Ihr Feedback

Um unser Angebot kontinuierlich weiter zu entwickeln, sind wir auf **Ihr Feedback** angewiesen



Neben den Unterrichtsmaterialien sowie weiterführenden Informationen finden Sie auf unserer Lernplattform ILIAS auch den Evaluationsbogen als **Online-Befragung**.

Im Rahmen dieser kurzen Befragung werden wir Sie bitten, die **gesamte Webinar-Reihe** nach verschiedenen Kriterien zu beurteilen. Die Befragung wird ca. **10 Minuten** in Anspruch nehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

- **Eberhardt, D. & Ott, P. (2010).** Human Resource Management als Kooperationspartner der Führungskräfte. In B. Werkmann-Karcher & J. Rietiker (Hrsg.). *Angewandte Psychologie für das Human Resource Management*. Berlin & Heidelberg: Springer.
- **Halamoda, S. (18.06.2015).** Graphic recording. Zeichnungen erstellt und freigegeben für die Projekte des Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung“.
- **Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005).** *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- **Jung, H. (2011).** *Personalwirtschaft* (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.
- **Von Rosenstiel, L., Regnet, E. & Domsch, M.E. (2014).** *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer Poeschel.