

Ergebnisse des 4. MIGEMA-Arbeitskreises „Kultur | Gruppenbetreuung | Thesen“

Ort	VDV-Akademie, Kamekestraße 37-39, 50672 Köln
Termin	26. April 2016, 11:00 - 16:00 Uhr
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Werner Gut (Stuttgarter Straßenbahnen AG) • Inge Heydt (Bremer Straßenbahn AG) • Bernd Krebsstadt (Verkehrsgesellschaft Ennepe Ruhr GmbH) • Uwe Niederstraßer (Dresdner Verkehrsbetriebe AG) • Michael Schober (Verkehrsgesellschaft Ennepe Ruhr GmbH) • Lars Seiffert (Dresdner Verkehrsbetriebe AG) • Tanja Stiegeler (Stadtwerke Osnabrück AG) • Sebastian Brandt (Hamburger Hochbahn AG) • Kuno Weber • Vanessa Potzolli (VDV-Akademie e. V.) • Bianca Gaden (VDV-Akademie e. V.) • Prof. Dr. Thomas Langhoff (Prospektiv GmbH) • Arne Lehmann (Prospektiv GmbH)



Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



I Neue Kultur VS. 150 Jahre Tradition

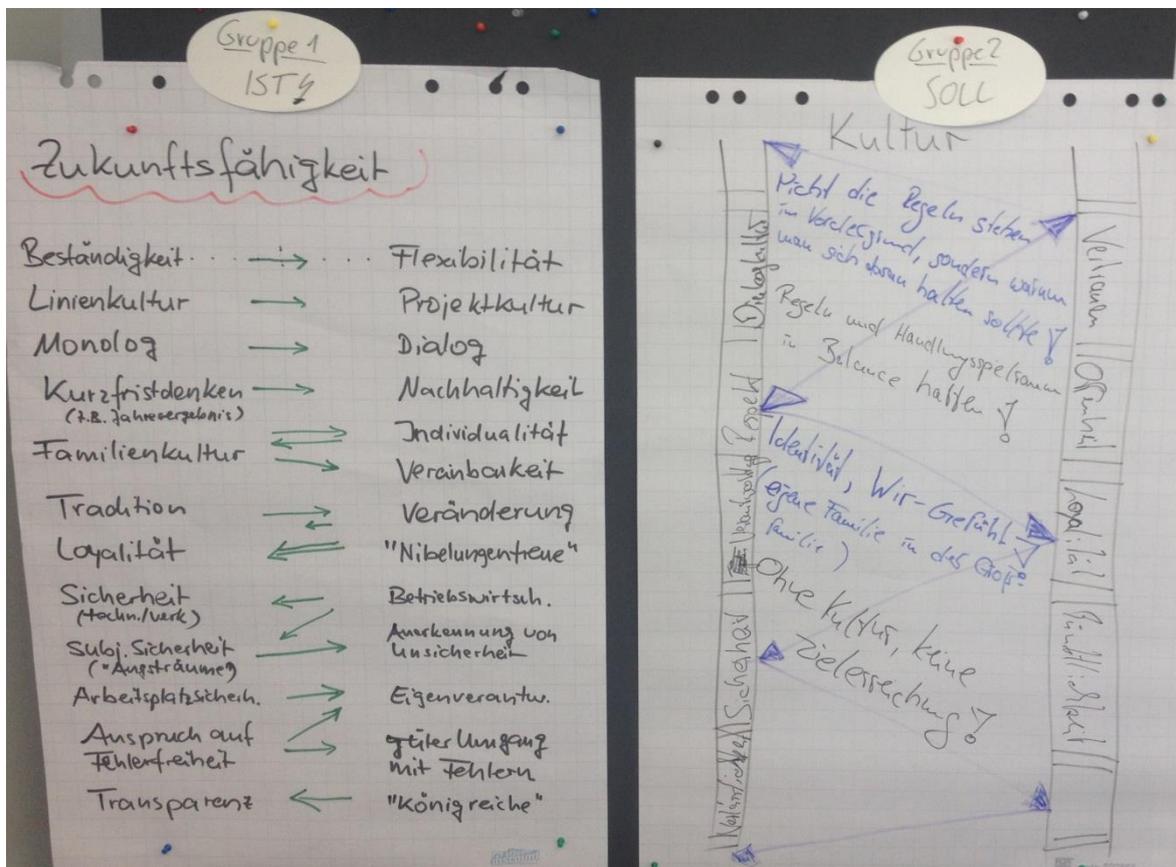
→ Input siehe beiliegende Powerpoint

Gruppenarbeit:

Gruppe 1: Welche Aspekte der aktuellen Unternehmenskultur sind nicht zukunftsfähig? Welche sind hinderlich?

Gruppe 2: Wie sieht die ideale Soll-Kultur aus? Welche Aspekte müssen sich in ihr wiederfinden?

Ergebnisse:

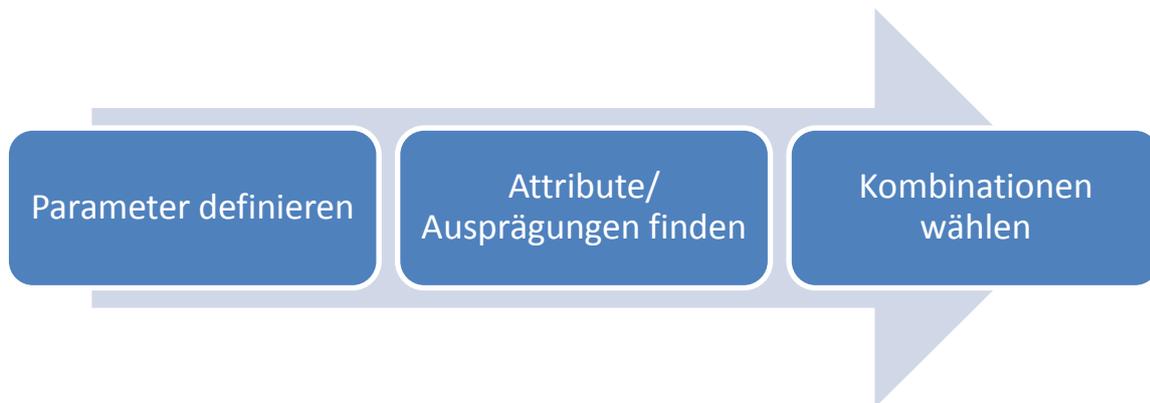


- Zunächst wurde festgestellt, dass die aktuelle Unternehmenskultur im Wesentlichen mit der zukünftig erforderlichen Unternehmenskultur übereinstimmt. Damit ist auch die heutige Unternehmenskultur weitestgehend zukunftsfähig.
- Zudem konnte festgehalten werden, dass jede Unternehmenskultur einem fortlaufendem Wandel unterworfen ist. Die Kultur eines Unternehmens ist ständig in Bewegung, sei es durch äußere Einflüsse oder interne Änderungen.
- Jede Unternehmenskultur (heute und zukünftig), darf das Handeln nicht vollständig bestimmen, sondern liefert nur die „Leitplanken“ und den Rahmen für alle betriebliche Handlungen.

II Gruppenbetreuermodelle

Der Morphologische Kasten ist ursprünglich eine Kreativitätstechnik aus dem Bereich der Produktentwicklung. Entwickelt wurde sie vom Schweizer Fritz Zwicky.

Der Morphologische Kasten bietet aber auch die Möglichkeit, einen umfassenden Lösungsraum zu bilden und unterschiedliche Lösungsansätze zu typologisieren. Dafür werden für eine Grundidee verschiedene Merkmale gefunden und diese mit unterschiedlichen Ausprägungen versehen. Durch die Kombination der verschiedenen Attribute kann eine passende Lösung gefunden werden, gleichsam ergibt sich darüber eine Typologisierung.



Plenumsdiskussion

1. Finden Sie Merkmale, die bei einem Morphologischen Kasten für Gruppenbetreuermodelle von Bedeutung sind!
2. Finden Sie passende Attribute zu den gefunden Merkmalen!

Orientieren Sie sich dabei an den bereits erstellten Kriterienkatalog für Gruppenbetreuermodelle!

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Ergebnis:

Morphologischer Kasten						
Funktion der Gruppenbetreuung	Gruppensprecher	Koordinator mit fachlichen Befugnissen	Teamleiter mit dispositiven Kompetenzen	Disziplinarischer Vorgesetzter		
Wie viel Zeit wird für die Gruppenleitung eingesetzt (durch FK)?	0-20%	20-40%	40-60%	60-80%	80-100%	
Auswahl der Gruppenleitung	Gewählt von der Gruppe	Interne Ausschreibung	Bestimmung durch die GF			
Auswahlverfahren	Informales Gespräch	Strukturiertes Interview	Testverfahren	Assessmentcenter	Teamleiterlehrgang mit Prüfung	
Voraussetzung / Anforderung	Erfahrung als Fahrer	Fahrer mit Berufsausbildung	Fachkraft im Fahrbetrieb	Verkehrsfachwirt		
Gruppengröße	20 und kleiner	20 bis 40	40 bis 60	60 bis 80	80 bis 100	100 bis 120
Gruppenzuordnung	Keine feste Gruppen	Feste Gruppen (ohne Gruppenaktivität)	Feste Gruppen (mit Gruppenaktivität)			
Budget für die Gruppenleitung	Kein Budget	Auf Anfrage	Festes Budget			
Gängige Art Kommunikation (Schwerpunkt)	Keine Regelkommunikation	Standardisierte Kommunikation (z. B. regelmäßige Gruppengespräche)	Disziplinarisch bedingte Kommunikation (z. B. Leistungsbeurteilung)			
Zusätzliches Entgelt für den Gruppenleiter	Nein	Gleiche Entgeltgruppe plus Zulagen	Wechsel in eine höhere Entgeltgruppe			
Zusammengehörigkeitsgefühl in der Gruppe	Niedrig	Mittel	Hoch			

III Entwicklung von Leitsätzen: Finale Version

Die folgenden zehn Leitsätze sind als ein zentrales Ergebnis des Arbeitskreises festgehalten worden:

1. **Werte müssen (vor-)gelebt werden**
2. **Jeder Kulturwandel braucht Zeit und Ressourcen**
3. **Führungsinstrumente und Werte müssen zueinander passen**
4. **Persönliche Werte und Unternehmenskultur müssen zueinander passen, um authentische Führung zu ermöglichen**
5. **Es muss ein einheitliches Verständnis von Werten und Kultur geben**
6. **Die Auseinandersetzung mit Werten und Kultur muss dauerhaft erfolgen**
7. **Humane Grundwerte sind die Basis für jede Unternehmenskultur**
8. **Wertschätzung ist die Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung**
9. **Aufgabe von Führungskräften ist es, bei den Mitarbeitenden Talente zu entdecken und zu fördern**
10. **Eine lebendige Kultur braucht die Individualität jedes einzelnen**

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



Erläuterungen und Hintergrund zu den oben beschriebenen Leitsätzen moderner Personalführung (hinterlegt mit diskutierten Aspekten aus den Arbeitskreisen):

Erste Verdichtung (Stichworte)	Bisherige Inhalte aus den AKs
1 Werte müssen (vor-)gelebt werden	<ul style="list-style-type: none"> - Werte und Kulturen funktionieren nur über das Tun, das Handeln, die Wiederholung und die Routine. - Eine werteorientierte Unternehmenskultur ist immer eine „Top-Down-Aufgabe“. - Werte sind immer eine „lohnenswerte Sache“ – Sie sind aber weit mehr als „Worthülsen“, sondern müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-)gelebt werden!
2 Jeder Kulturwandel braucht Zeit und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Umsetzung von Werten über Führung braucht Zeit. - Kultur / Werte sind nicht von jetzt auf gleich gezielt steuerbar. - Kulturwandel kann über Neueinstellungen und Personalauswahl forciert werden! Es könnte sinnvoll sein, neue Mitarbeiter/-innen zur wahrgenommenen Unternehmenskultur zu befragen, um eine andere Sichtweise auf das Unternehmen zu bekommen. - Kultur ändert sich immer (z. B. durch gesellschaftlichen Wandel, neue Mitarbeiter/-innen) und dies oftmals unbemerkt.
3 Führungsinstrumente und Werte müssen zueinander passen	<ul style="list-style-type: none"> - Führungsinstrumente können immer Werte transportieren. Dazu ist aber erforderlich, die Werte zu konkretisieren und zu operationalisieren. - Werte sind immer eine „lohnenswerte Sache“ – Sie sind aber weit mehr als „Worthülsen“, sondern müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-)gelebt werden! - Die Kontrolle von Führungsinstrumenten hinsichtlich der Berücksichtigung bzw. Vermittlung von Werten ist zwingend notwendig.
4 Persönliche Werte und Unternehmenskultur müssen zu einander passen, um authentische Führung zu ermöglichen	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn die persönliche Wertehaltung im Gegensatz zur gelebten Unternehmenskultur steht, dann entsteht für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ein großes emotionales Spannungsfeld (Dilemma, dass kein authentisches Verhalten möglich ist). - Die Unternehmenskultur muss emotionale Spannungsfelder bis zu einem gewissen Punkt auch aushalten können, um z. B. Platz für (persönliche) Veränderungsprozesse zu schaffen.
5 Es muss ein einheitliches Verständnis von Werten und Kultur geben	<ul style="list-style-type: none"> - Humane und funktionale Grundwerte sowie die daraus abgeleiteten (Verhaltens-)Normen müssen stringent sein. - Es muss ein einheitliches Verständnis von Werten, Normen und Kultur geschaffen werden. - Die Unternehmenskultur wird im Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen – jeder Beschäftigte bzw. jede Abteilung interpretiert die Unternehmenskultur unterschiedlich.

	<ul style="list-style-type: none"> - Die Berücksichtigung der humanen Grundwerte ist eine unverzichtbare Grundlage. Ziel der Führungsaufgabe ist, mit den unterschiedlichen Verständnissen im Unternehmen umzugehen und diese zusammenzuführen.
6 Die Auseinandersetzung mit Werten und Kultur muss dauerhaft erfolgen	<ul style="list-style-type: none"> - Die Beschäftigung mit Unternehmens-/Führungskultur und Werten ist essenzieller Bestandteil der strategischen Ausrichtung. - Die Unternehmenskultur ist immer da – jedes Unternehmen hat sie. Sie soll aktiv mitgestaltet werden, ansonsten entwickelt sie sich unkontrolliert. - Die Unternehmenskultur ist gleichsam die DNA eines Unternehmens: Darüber werden Werte, Normen, Strukturen verfestigt und tradiert. - Unternehmen sind nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Konstrukte.
7 Humane Grundwerte sind die Basis für jede Unternehmenskultur	<ul style="list-style-type: none"> - Humane Grundwerte sind lebensphasenunabhängig: zur Unterstützung der Beschäftigten gilt es, Maßnahmen im Sinne einer lebensphasenunterstützenden Personalpolitik anzuwenden. - Die Berücksichtigung der humanen Grundwerte ist eine unverzichtbare Grundlage. Gleichwohl sind diese Werte oftmals sehr schwer im Betrieblichen Alltag umzusetzen, da darüber teilweise ein unterschiedliches Verständnis vorliegt.
8 Wertschätzung ist die Grundlage für nachhaltige Wertschöpfung	<ul style="list-style-type: none"> - Werte wie Anerkennung und Wertschätzung müssen auch bei Routinetätigkeiten (vor-)gelebt werden. - Wenn Werte ins Spiel kommen, dürfen nicht nur klassische Anreizmodelle berücksichtigt werden.
9 Aufgabe von Führungskräften ist es, bei den Mitarbeitenden Talente zu entdecken und zu fördern	<ul style="list-style-type: none"> - Das Potenzial der Mitarbeiter/-innen wird von Führungskräften oftmals nicht erkannt. - Die Anonymität, vor allem in der Fahrerschaft muss aufgebrochen werden.
10 Eine lebendige Kultur braucht die Individualität jedes einzelnen	<ul style="list-style-type: none"> - Eine Unternehmenskultur bietet Leitplanken für das unternehmerische Handeln und darf nicht zu einer Vereinheitlichung der individuellen Charaktere führen.

Arne Lehmann, 04.05.2016