


Auf die Bindung kommt es an – Kooperation, Kultur und Gesundheit!



Bielefelder BGM-Fachtagung

11. November 2015

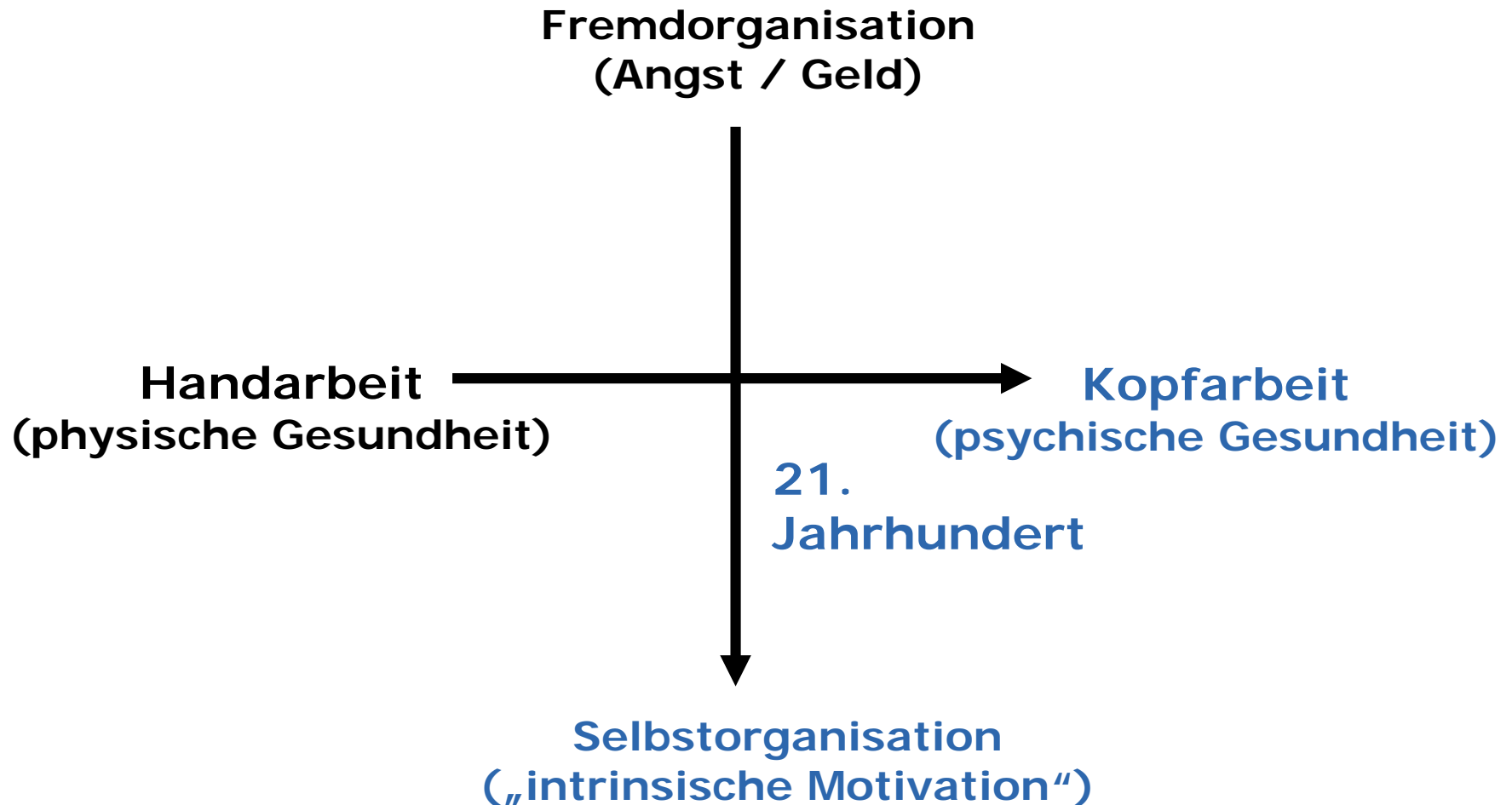
Prof. Dr. Bernhard Badura

Universität Bielefeld

Gliederung

0. Vorbemerkung
1. Kultur
2. Unternehmenskultur
3. Analysemodell und ausgewählte Befunde
4. Was tun?

Fundamentaler Wandel der Arbeitswelt



Machtausübung

Mit dem Strukturwandel der Wirtschaft wandelt sich auch die Machtausübung der Führungskräfte:

- von der Führung durch Vorgaben aus der Hierarchie und Kontrolle ihrer Durchführung („hard power“) zur Führung durch vorbildhaftes Verhalten, durch Ideen, Werte, Initiativen und durch Begeisterung der Mitarbeiter („soft power“)
- von der Führung mit „harten“ zur Führung mit „weichen“ Kennzahlen

These

In der selbstorganisierten Kopfarbeitergesellschaft ist die **Unternehmenskultur** das wichtigste Instrument zur Steuerung von **Aufmerksamkeit** und **Energie** der Mitarbeiter/-innen.

1. Kultur

Kultur befähigt

Das heute in der Wissenschaft verwendete Kulturverständnis entstammt ursprünglich der anthropologischen Forschung.

- Verstanden werden dort unter Kultur **Traditionen, Sitten, Gebräuche** und **Fähigkeiten**, die von einer Generation auf die nächste oder von einem Kulturkreis auf einen anderen übertragen werden.
- Kultur ergänzt das genetisch vorgegebene Programm des Menschen durch **erlernte Gemeinsamkeiten im Denken, Fühlen und Handeln**, die Menschen zum Zusammenleben und –arbeiten im Kollektiv **befähigen** (Parsons 1951, 15).

Kultur reguliert Gefühle

Kultur synchronisiert „tief empfundene Gefühle der Billigung und Missbilligung“ eines Kollektivs durch:

- Vorbilder
- Sozialisation
- soziale Kontrolle

(Weick, Sutcliffe 2003, 158)

Kultur reguliert Wertebewusstsein, Motivation und Verhalten

- Mit ihrem Einfluss auf **Gemeinsamkeiten** in den Gedanken, Gefühlen und Absichten prägt Kultur das „innere Kollektiverleben“ des Menschen, stiftet Sinn und mobilisiert Energie.
- Kultur ermöglicht und erleichtert die Kooperation innerhalb einer Wertegemeinschaft.
- Kultur erschwert oder verhindert die grenzüberschreitende Kooperation zwischen unterschiedlichen Wertegemeinschaften.

Kultur kontrolliert

„Kultur kontrolliert Sie stärker, als Sie die Kultur kontrollieren...schließlich ist es Kultur, die Ihrem Alltag **Bedeutung** und **Berechenbarkeit** verleiht...

Sie lernen, was funktioniert und entwickeln in diesem Prozess Überzeugungen und Annahmen, die allmählich ins Unbewusste abwandern und **unausgesprochen regeln**, wie man handelt, nachdenkt und wahrnimmt“
(Schein 2003, 40)

Was Kultur **nicht** ist

- **biologische Gemeinsamkeiten** der Spezies homo sapiens, z.B. Sprachvermögen und Kooperationsfähigkeit
- **einzigartige Merkmale** eines Menschen, z.B. besondere Erfahrungen, Fähigkeiten oder Wünsche.

Biologische Gemeinsamkeiten

- „[...] daß gegenseitige Hilfe ein wichtiges **progressives** Element der Evolution darstellt [...] (Kropotkin, 1914; 1975, S. 9).
- Menschen sind eine „**intensely social species**“ (Adolphs 2003, 165).
- Menschen sind „**ultrasozial**“ (Tomasello, 2006, S. 80).
- Menschen streben zuallererst nach „**Bindung**“ und „**Anerkennung**“ (Insel, 2003).
- Menschen neigen dazu, **Gruppen** zu bilden und die Mitglieder der eigenen Gruppe zu bevorzugen (Wilson, 2012, S. 78).
- Der evolutionäre Ursprung fortgeschrittenen Sozialverhaltens beim Menschen hängt zumindest in gleichem Maße ab vom „genetischen Einfluss“ wie der „**Beschaffenheit sozialer Netzwerke**“ (Wilson, 2012, S. 115).
- Menschen werden durch **soziale Gefühle** (z. B. Scham-, Schuld- oder Peinlichkeitsgefühle) und unbewusste Impulse (Intuitionen) gesteuert (Kandel, 2009, 2012).
- „Human **morality** arose evolutionary as a set of skills and motives for cooperating with others” (Tomasello, Vaish, 2013, S. 231).

Kultur kontrovers:

Freud (1930):

„Unbehagen in der Kultur“
(Kultur macht psychisch krank, wenn sie mit persönlichen Gefühlen, Werten und Wünschen des Einzelnen in Konflikt gerät.)

Kandel (2011):

„Meine Religion ist wichtig für mich, nicht weil sie mir die Welt erklärt, sondern aufgrund ihrer Tradition, ihrer moralischen Prinzipien und der Gemeinschaft, die sie stiftet“

„Licht“- und „Schattenseiten“ von Kultur

Kultur ist eine elementare Bedingung von **Gemeinsinn** und **gelingender Kooperation**. Sie steuert die Aufmerksamkeit und ist dadurch zugleich eine mögliche Ursache **kollektiver Blindheit** („Tunnelblick“).

Wenn Kollektive sich zu sehr darauf konzentrieren, **etwas richtig zu tun**, kann die Fähigkeit leiden, das **Richtige zu tun** und sich wandelnden Gegebenheiten anzupassen („Strategiedefizit“).

Kultur stiftet Bindung und erzeugt intrinsische Motivation...

...durch:

- frühkindliche Vermittlung von Werten, Überzeugungen und Regeln („moralisches Bewusstsein“)
- persönliche Bindungen an „wichtige andere“ (Eltern, Verwandte, Freunde, Lehrer etc.)
- in ausgedehnten Phasen der Bildung erworbene „mentale Modelle“ und professionelle Standards
- Identifikation mit einer Organisation

2. Unternehmenskultur

Pettigrew

Wegweisende Anstöße zur Erforschung der Organisationskultur hat Pettigrew in seinem 1979 veröffentlichten Aufsatz „On Studying Organizational Cultures“ gegeben (Pettigrew 1979).

Hervorgehoben wird dort insbesondere

- Kulturentwicklung durch „charismatische“ Führung
- der Einfluss von Kultur auf die intrinsische Motivation („commitment“)

Seitdem sind über 4600 wissenschaftliche Beiträge zur Organisationskultur veröffentlicht worden, inspiriert durch die Annahme, Kultur sei wichtig, „weil sie das Verhalten ganzer Organisationen und Mitglieder beeinflusst“ (Chad et al. 2014, 677).

Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist ein zentrales Konzept: weil es zu verstehen erlaubt, worüber in einer Organisation (explizit oder implizit) **Konsens** herrscht, was als **wichtig** oder **unwichtig**, **richtig** oder **falsch**, **tabu** oder **diskutabel**, **angemessen** oder **unangemessen** (etc.) bewertet wird, was starke Emotionen mobilisiert oder die Mitglieder „kalt“ lässt; wann Grenzen überschritten werden und wann nicht.

Kultur substituiert Hierarchie und Kontrolle

„Verinnerlichte Wertvorstellungen liefern alles, was Sie an Zentralisierung brauchen. Eine starke Unternehmenskultur, die durch feste Wertvorstellungen zusammengehalten und durch sozialen Druck durchgesetzt wird, ist alles, was sie an Kontrolle brauchen“ (Weick, Sutcliffe 2003, 161).

Kulturwandel

„Unternehmenskultur bezeichnet **Werte**, die Manager einer Organisation einimpfen (inculcate) wollen“ (Schein 2010, 13).

Kulturwandel lässt sich allerdings nicht top-down anordnen und auch nicht „über Nacht“ herbeiführen, sondern ist Ergebnis eines längerfristig angelegten Entwicklungsprozesses, der Aufmerksamkeit und Energie erfordert.

„Magnet“ Kultur

Unserer Forschung liegt die **Bindungsthese** zugrunde:

- Soziale Systeme unterscheiden sich voneinander durch die Bindewirkung auf ihre Mitglieder.
- Die Kultur einer Organisation ist für die Bindewirkung sozialer Systeme von besonderer Bedeutung.

Bindungsthese (I)

Entscheidend für Arbeitsverhalten und Gesundheit der Mitarbeiter/-innen ist die Entwicklung einer **emotionalen Bindung** an ihre Organisation, an ihre

- Werte
- Menschen
- Aufgaben
- Produkte
- etc.

Bindungsthese (II)

Mitarbeiter/-innen mit einer starken emotionalen Bindung:

- erleben ihre Arbeit als **sinnhaft**,
- **engagieren** sich stärker,
- fühlen sich **wohler**,
- **fehlen seltener**,
- übernehmen **Mitverantwortung**,
- entwickeln **Eigeninitiative** und **Kreativität**
- haben ein stärker ausgebildetes **Qualitätsbewusstsein**,
- und **sind seltener** bereit, den Arbeitgeber **zu wechseln**.

Sozialkapital wirkt auf Commitment

Während sich die Sozialkapitalforschung mit der Bindewirkung sozialer Systeme befasst, befasst sich die Commitmentforschung mit der Organisationsbindung einzelner Mitglieder.

Die Commitmentforschung untersucht Zusammenhänge zwischen Bindung und Arbeitsverhalten

Commitment wird definiert als:

- **emotionale Bindung** („emotional attachment“, „identification with“, „involvement“)
- **Pflichtgefühl** („feeling of obligation to continue employment“)
- **zweckrationale Bindung** („awareness of the costs associated with leaving the organization“)

(Meyer & Allen 1991, 67)

1. Hypothese

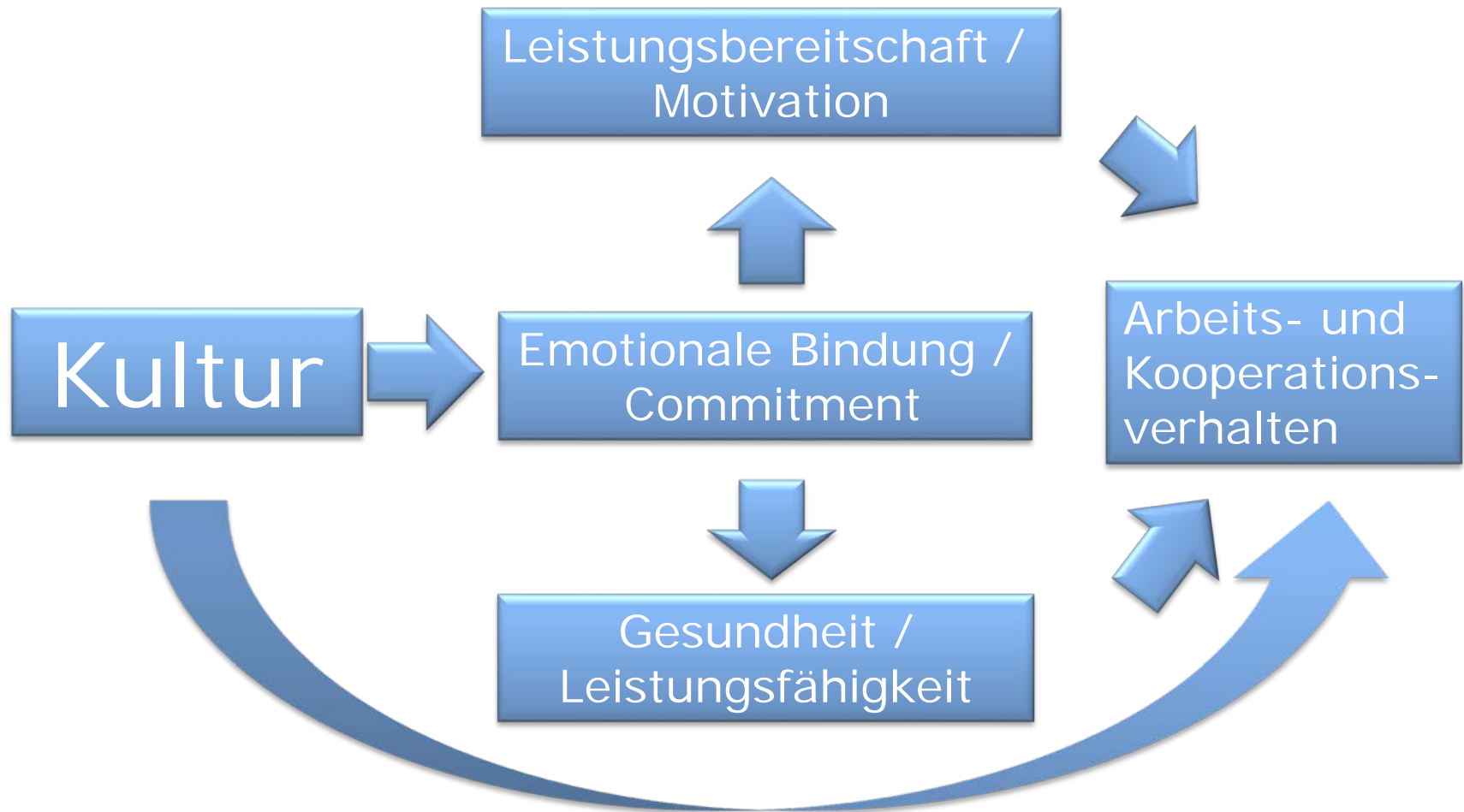
Starke Bindewirkung des sozialen Systems erhöht die Wahrscheinlichkeit starker emotionaler Bindung ihrer Mitglieder an ihre Organisation mit positiven Konsequenzen für Gesundheit und Arbeitsverhalten.

2. Hypothese

Arbeiten ohne commitment (Bindung und intrinsische Motivation) und erst recht wider die eigenen Überzeugungen, Werte und Gefühle ist ein bedeutsamer Risikofaktor.

3. Analysemodell und ausgewählte Befunde

Wirkmodell



Kultur und Commitment

	Commitment	Signifikanz
Kultur	0.654	<0.001
Führung	0.392	<0.001
Beziehungsklima	0.318	<0.001
Sinnhaftigkeit der Arbeit	0.500	<0.001

Spearman-Korrelation

Datenbasis: N=11.483 Fälle; N=22 Organisationen

Quelle: Ehresmann 2015

Kultur und Commitment

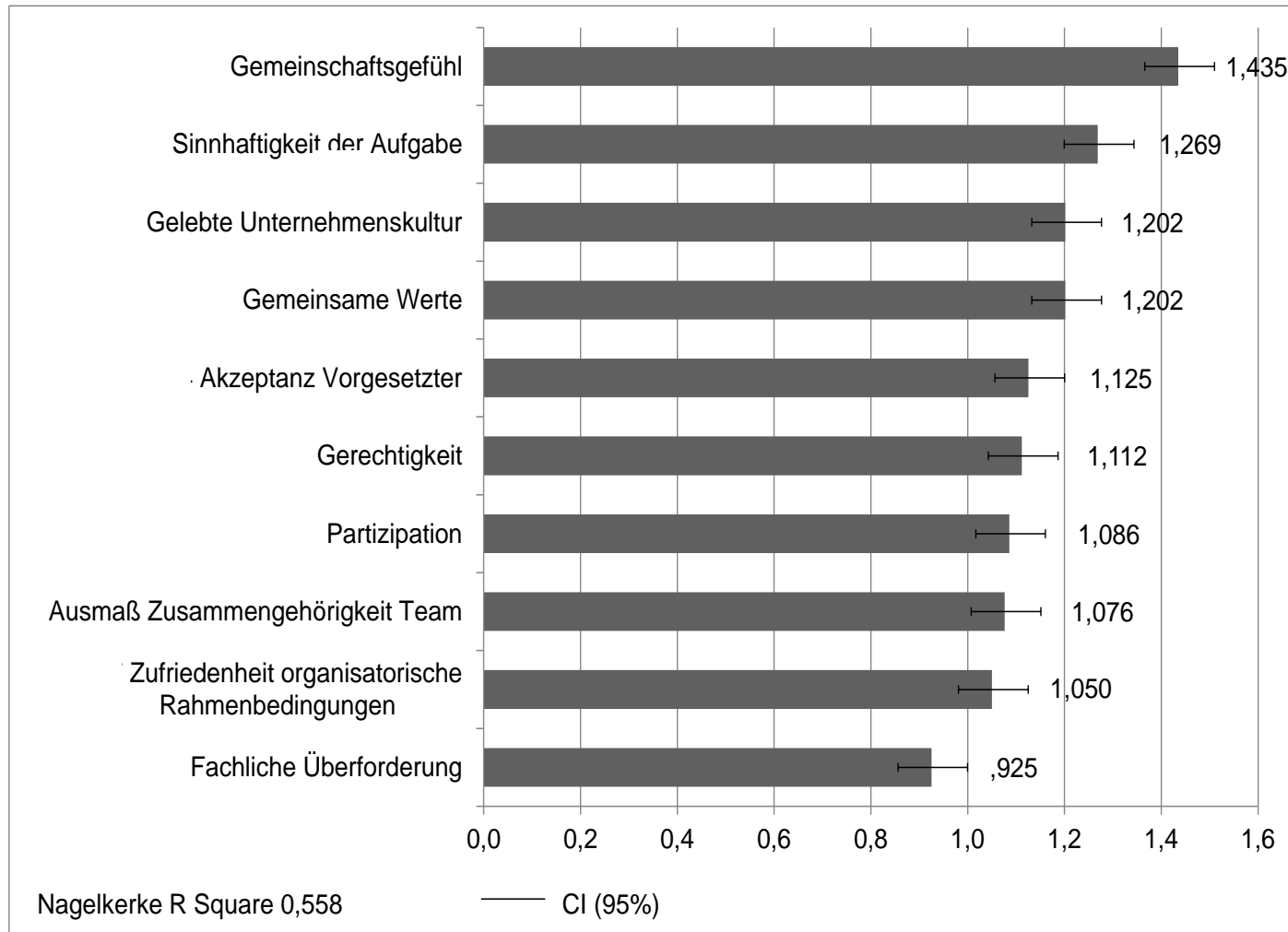
Subskalen Organisationskultur	Commitment
Gemeinsame Normen und Werte	0.616***
Gelebte Unternehmenskultur	0.619***
Konfliktkultur	0.617***
Gemeinschaftsgefühl	0.725***
Gerechtigkeit	0.625***
Wertschätzung	0.677***
Vertrauen	0.558***

Datenbasis: N=13 Organisationen, Fälle=7.838

Quelle: Ehresmann 2015

Auf die Bindung kommt es an!

Ergebnisse der Regressionsanalyse zur Motivationsvariable commitment



Datenbasis: N=4.049 Fälle, N=9 Organisationen

Quelle: Lükermann 2013

Kultur / Commitment und Gesundheit, Qualitätsbewusstsein sowie Arbeitsfähigkeit

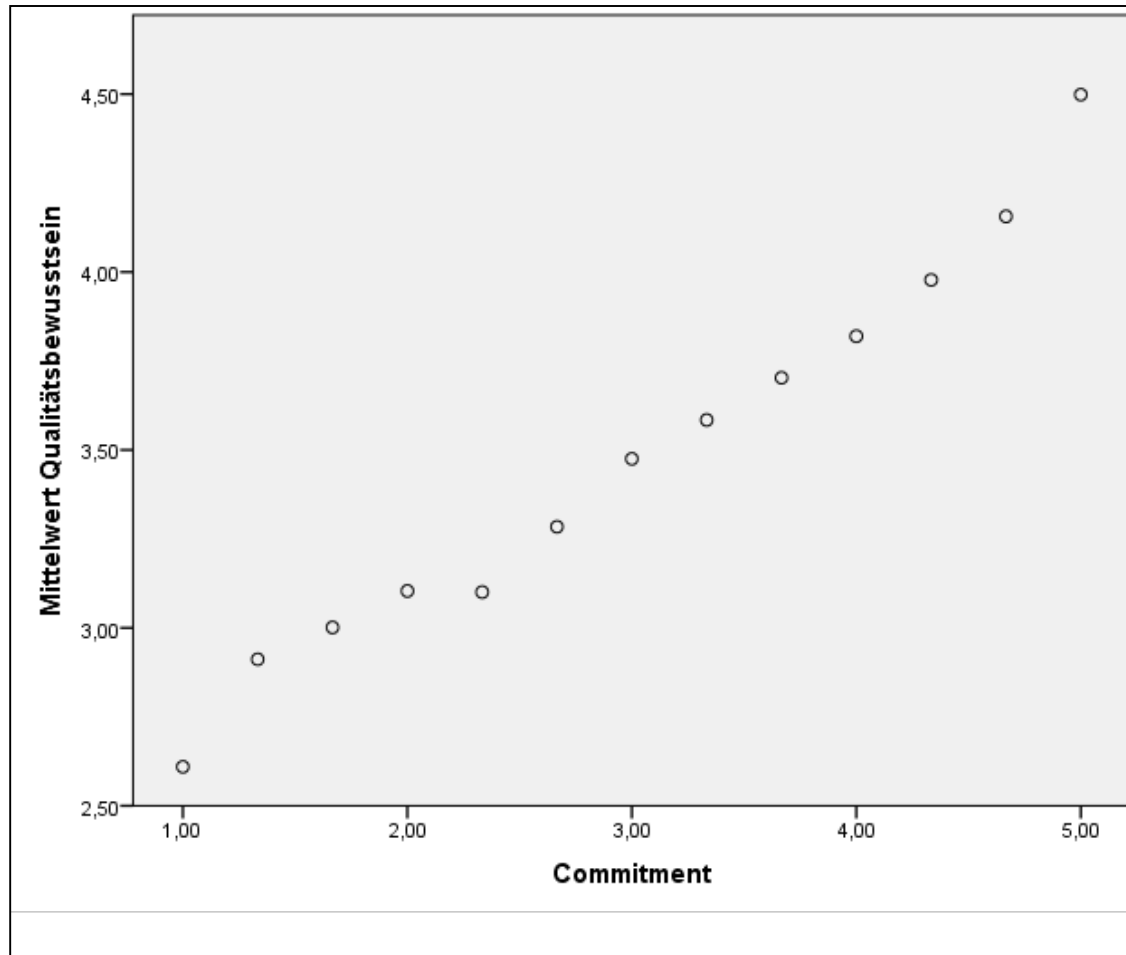
	Wohlbefinden	Depressivität	Qualitätsbewusstsein	Arbeitsfähigkeit
Kultur	0.398***	-0.399***	0.531***	0.364***
Commitment	0.369***	-0.355***	0.431***	0.308***

Die Spearman-Korrelation ist zum Niveau von 0.001 (zweiseitig) signifikant

Datenbasis: N=11.483 Fälle; N=22 Organisationen

Quelle: Ehresmann 2015

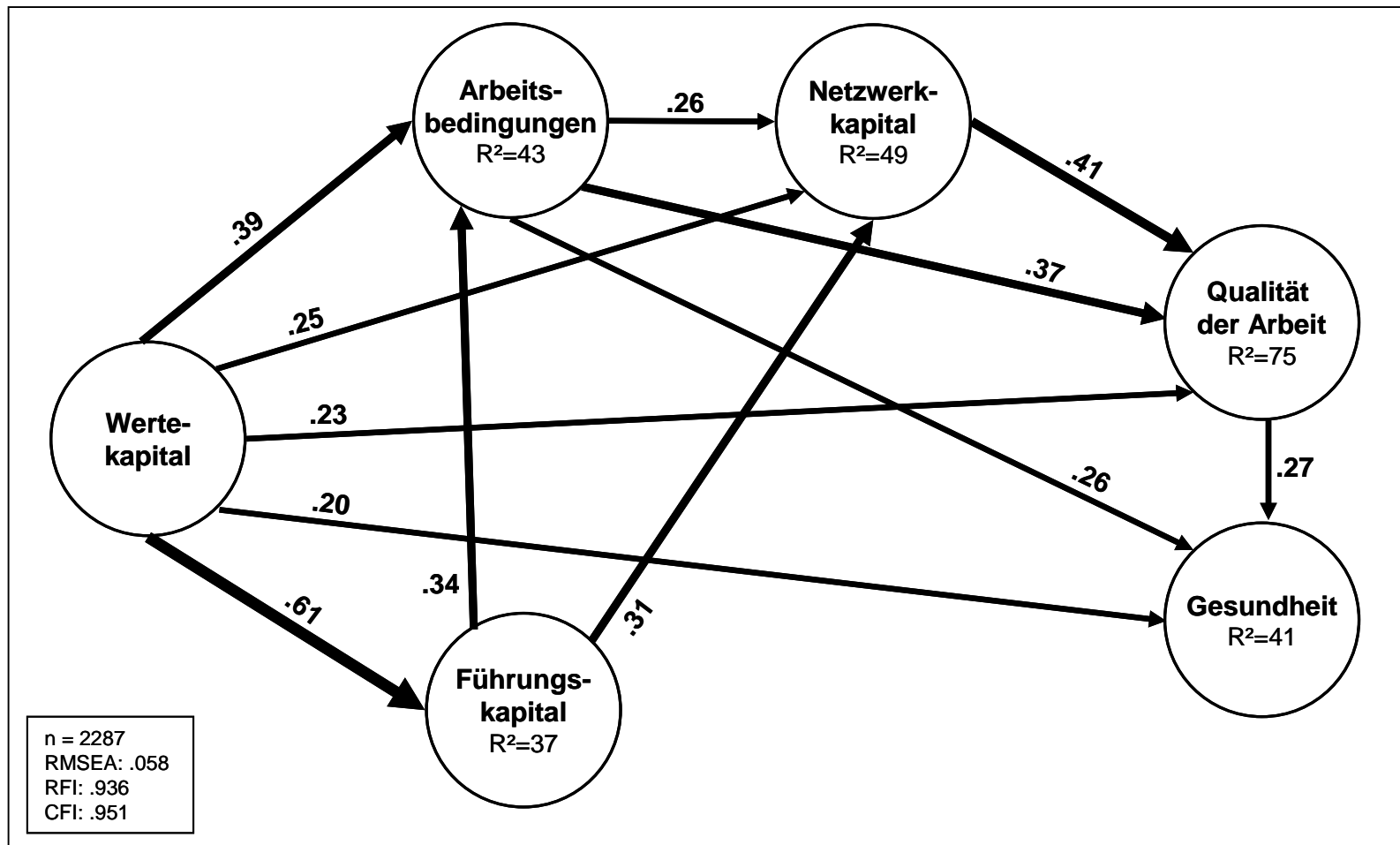
Commitment und Qualitätsbewusstsein



Datenbasis: N=11.483 Fälle; N=22 Organisationen

Quelle: Ehresmann 2015

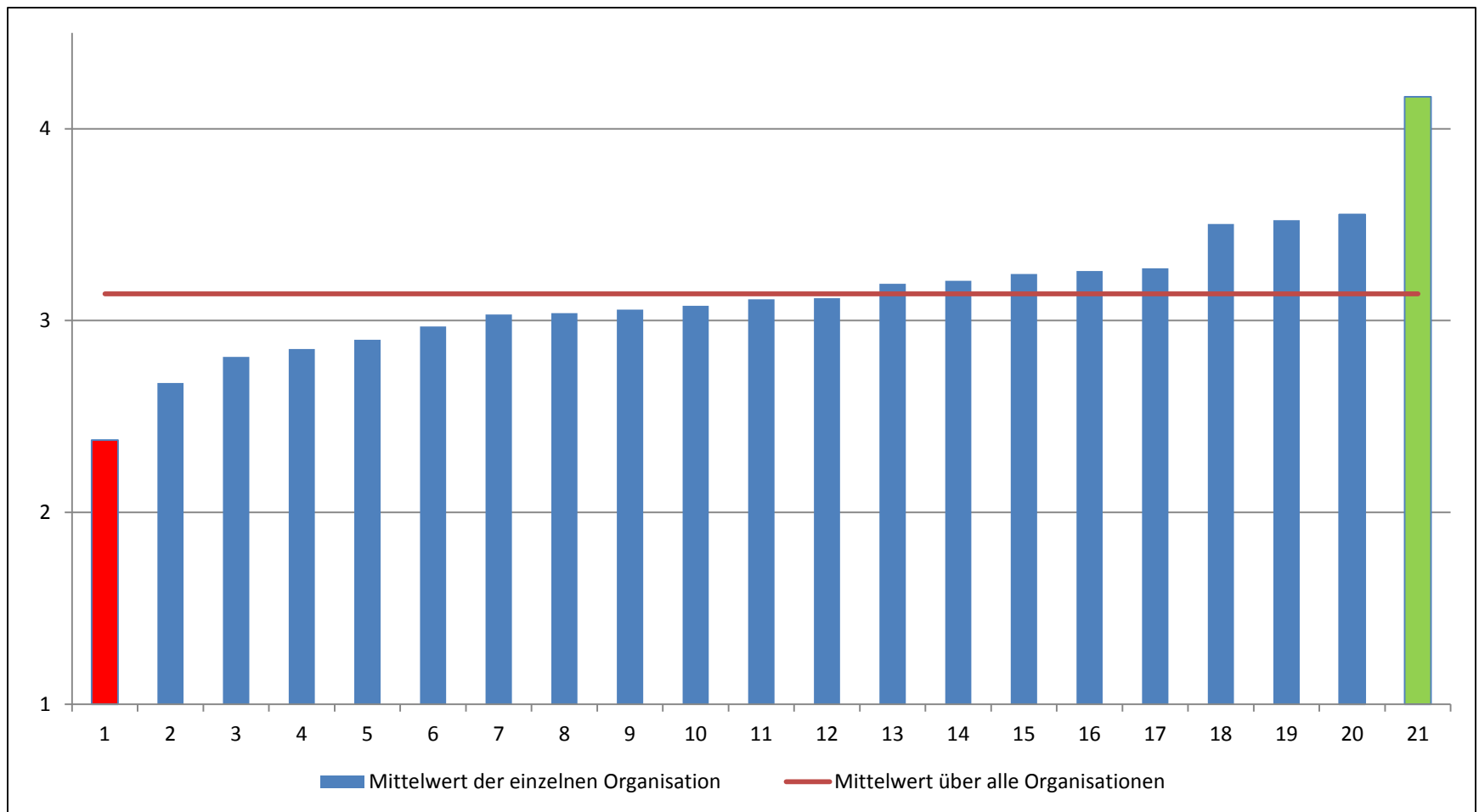
Wirkketten ausgehend von Kultur



Datenbasis: N=2.287 Fälle, N=5 Organisationen

Quelle: Rixgens et al. (2013)

Kultur im Organisationsvergleich



Datenbasis:, N=10.737 Fälle, N=21 Organisationen, $p < 0.05$

Quelle: Ehresmann 2015

4. Was tun?

Risikofaktor Kultur

In einer **Arbeitsgesellschaft** ist Kultur ein Risikofaktor:

- wenn Menschen keine Arbeit finden,
- wenn sie Arbeit haben, die sie als wenig sinnhaft erleben,
- wenn sie ohne Bindung und intrinsische Motivation arbeiten („Dienst nach Vorschrift“),
- wenn sie, bei ihrer Arbeit gezwungen sind, permanent ihre Gefühle zu unterdrücken und ihre persönlichen Wertvorstellungen und ihre Gesundheit zu missachten.

Salutogener Faktor Kultur

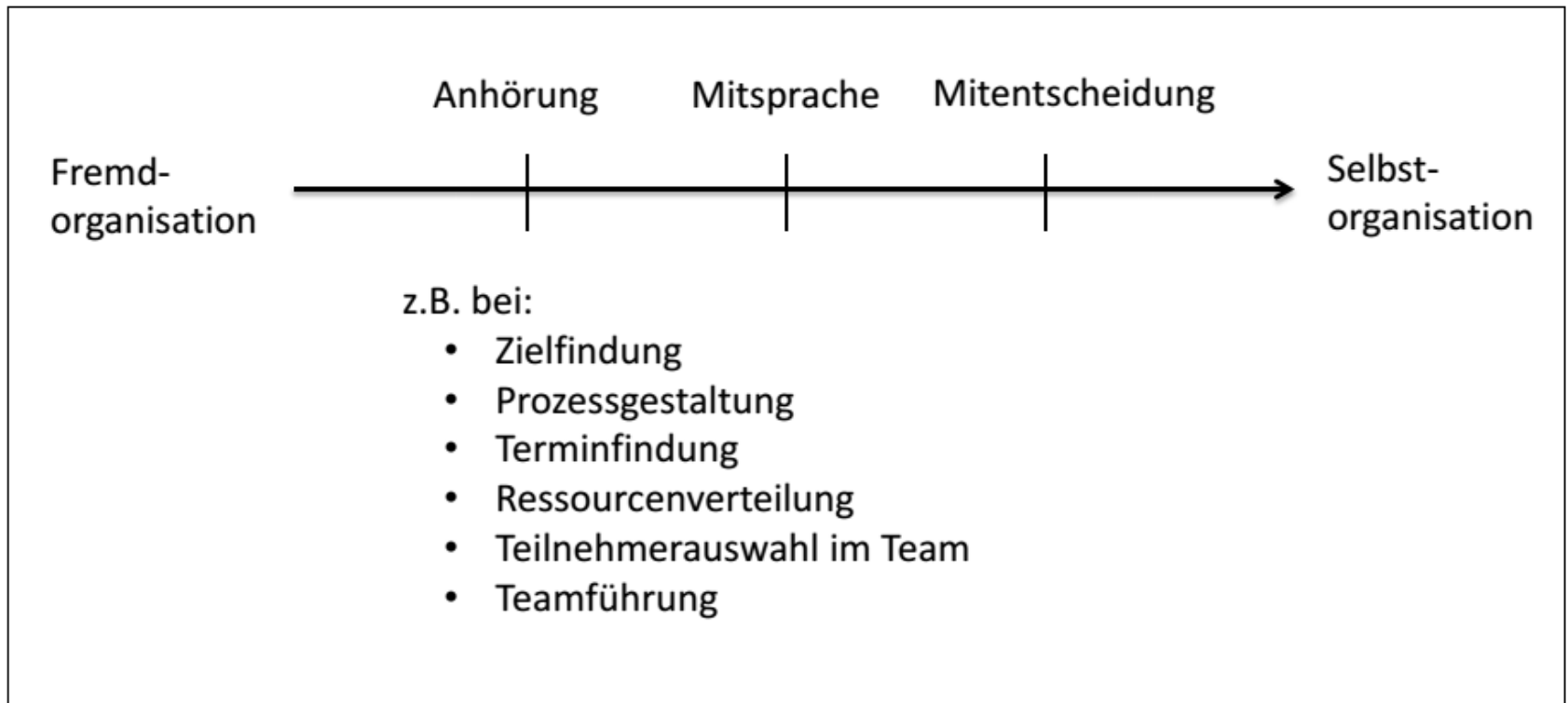
Unternehmenskultur ist ein salutogener Faktor, wenn sie:

- Grundbedürfnisse z.B. nach Sinnstiftung und emotionaler Verbundenheit befriedigt,
- Kooperation und soziale Vernetzung erleichtert, z.B. soziale Unterschiede („diversity“) zu überbrücken hilft,
- Beteiligung und Selbstorganisation fördert,
- mit grundlegenden Werten und Regeln einer Gesellschaft vereinbar ist.

Gesundheitsfaktor Vorgesetzter

„Inspirierende **Führungskräfte** wecken die Begeisterung ihrer Mitarbeiter für eine gemeinsame Mission. Sie geben ihnen das Gefühl, dass ihre Arbeit einen **Sinn** hat, der über die alltäglichen Aufgaben oder Quartalsziele hinausgeht, [...]. Solche Führungskräfte wissen, dass **Werte**, an die die Menschen wirklich glauben können, sie mehr motivieren als alles andere“ (Goleman et al. 2003, 77).

Von der Fremd- zur Selbstorganisation



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!