



Landesstelle für Suchtfragen  
Schleswig Holstein e.V.

**ILAG**  
Institut Leistung  
Arbeit Gesundheit

# Arbeitsatmosphäre und Unternehmenskultur – vom „Sozial-Gedöns“ zur Unternehmensbindung

Dr. Michael Bau

Vortrag

im Rahmen des **Bredstedter Workshops**

**Störfall „Arbeitsplatz“ Das „wir“ gewinnt, oder?!**

am

06.11.2019

Christian-Jensen-Kolleg, Breklum

# Unser Institut

## **ILAG Forschung**

- In Kooperation mit Partnern aus Universitäten, Wirtschaft und Verwaltungen führen wir öffentlich geförderte Forschungsprojekte und eigene sozialwissenschaftliche Forschungen durch.

## **ILAG Beratung & Weiterbildung**

- Wir unterstützen Organisationen (Wirtschaftsunternehmen, non-profit Organisationen und öffentliche Verwaltungen) bei der Gestaltung von wirtschaftlichen und humanen Arbeitsbedingungen und Innovationen.

**→ ILAG arbeitet dialogorientiert, konsens- und beteiligungsorientiert!**

# Gliederung

1. Der Betrieb als Arbeits- und Lebensraum
2. Einflussfaktoren der betrieblichen Sozialordnung
  - Markt und Unternehmenspolitik
  - Unternehmer/in
  - Regionale Industriegeschichte und –kultur
  - Arbeitssystem
3. Typen betrieblicher Sozialordnung
  - instrumentalistisch
  - gemeinschaftlich
4. Neue Herausforderungen für die Gestaltung des „wir“
  - Eine Generationenfrage?!
  - Digitalisierung der Arbeitssysteme
  - Stellschrauben im Betrieb: Employer Branding, Work-Life-Balance & Retention Management



# 1. Der Betrieb als Arbeits- und Lebensraum

# 1. Der Betrieb als Arbeits- und Lebensraum

- Die „direkte“ Wirklichkeit des Betriebes; Kommunikation, Kooperation, Kollegialität und Konflikt im Arbeitshandeln
- Die Unterscheidung: formelle und informelle Organisation
- Der kleine- und mittelständische Betrieb im Fokus
- „Emotionale Gestimmtheit“ und „innere Kultur“ des Betriebes
- Fazit: Die betriebliche Sozialordnung (zwischen management-strategischer und technologisch-arbeitsstruktureller Prägung) ist wesentlich am Gelingen oder Misslingen von betrieblichen Bindungen beteiligt.

## 2. Einflussfaktoren der betrieblichen Sozialordnung

- 2.1 Markt und Unternehmenssituation
- 2.2 Unternehmer/in
- 2.3 Regionale Wirtschaftsgeschichte und –kultur
- 2.4 Arbeitssystem

## 2.1 Markt und Unternehmenssituation

- Konkurrenzsituation
- Groß- oder Kleinserienproduktion
- Technisierungsgrad
- Stellung in der Wertschöpfungskette
- Personalsituation
- Abhängigkeit vom Finanzmarkt

## 2.2 Unternehmer/in

- Agent von Kapitalverwertungsinteressen oder Eigentümer?
- Persönlichkeit: Lebensgeschichtlicher Bezug zum Unternehmen
- Sozialcharakter: Sichtbarkeit und Mitwirkungsgrad im Arbeitsvollzug

## 2.3 Regionale Industriegeschichte und -kultur

- Chroniken, Archive und erzählte „Unternehmens“-Geschichte
- „Sozialcharaktere“ und Beziehungsmuster
- Betriebstreue und Bodenständigkeit
- Gewerkschaftlicher Einfluss

## 2.4 Arbeitssysteme

- Grad der technisch-organisatorischen Bestimmtheit
- Leistungsmessung und Entlohnung
- Arbeitszeitsystem
- Führung und Freiheitsgrade in der Arbeit

# 3. Typen betrieblicher Sozialordnung

3.1 Der gemeinschaftliche Typus

3.2 Der instrumentalistische Typus

## 3.1 Der gemeinschaftliche Typus

- **Pragmatische Produktionsgemeinschaften** (Die gemeinsame Arbeit in der Werkstatt steht im Mittelpunkt, „Wer ist hier der Chef?“)
- **Imperien und Patriarchate** („L'état c'est moi“, Autokratische Unternehmerpersönlichkeiten, Zugriff auf den ganzen Menschen)
- **Wilde Ehen** (Cäsar und sein Antipode)
- **Integrative Bürgergesellschaften** (Sachlichkeit und geregelter Umgang miteinander)

**Grundaussage:** „Es ist gut hier zu arbeiten, es ist gut hier miteinander zu arbeiten“

Quelle: Kotthof, H. u. Reindl, Josef: „Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990

## 3.2 Der instrumentalistische Typus

- **Waisenhäuser** ( Der Betrieb zerfällt in zwei getrennte Welten, „die da oben, wir hier unten“)
- **Marktgemeinschaften** ( Arbeitnehmer übernehmen die Risiken der Arbeitsorganisation, werden zu „Subunternehmern“)
- **Seelenlose Arbeitshäuser** ( Handelnde als reine „Funktions- und Rollenträger“, Subjektivität wird nicht zugelassen, abgekoppelt von der Lebenswelt in der Region)

**Grundaussage:** „Wir haben zu kämpfen und die haben zu kämpfen.“

Quelle: Kotthof, H. u. Reindl, Josef: „Die soziale Welt kleiner Betriebe, Göttingen 1990

## 4. Herausforderungen für die Gestaltung des „wir“

4.1 Eine Generationenfrage?!

4.2 Digitalisierung der Arbeitssysteme

4.3 **Stellschrauben im Betrieb:** Employer Branding,  
Work-Life-Balance & Retention Management

## 4.1 Eine Generationenfrage?!

### Demografischer Wandel

Generationen	Geburtsjahre	Altersgruppen (Stand 2019)	Prägende Ereignisse
<b>Babyboomer</b>	1950 - 1964	69 – 55 Jahre	Kalter Krieg, Wirtschaftswunder
<b>Generation X</b>	1965 - 1979	54 – 40 Jahre	Reformpolitik, Ökologische Fragen
<b>Generation Y</b>	1980 - 1995	39 – 24 Jahre	Wiedervereinig. Digitalisierung
<b>Generation Z</b>	1996 - ?	23 – und jünger	Internet, Globalisierung

In Anlehnung an: Mengelsdorf, M., Von Babyboomer bis Generation Z, 2015, S. 13

## 4.2 Digitalisierung der Arbeitssysteme

Industrie 4.0 ist keine Revolution, sondern eine viele Jahre dauernde nicht umkehrbare Evolution gegenwärtiger Systeme

### TECHNIK

- Industrie 4.0 gegenwärtig vorwiegend unter technologischen Gesichtspunkten diskutiert
- Anbieter vermitteln technologischen Fortschritt, Wettbewerbsvorteile
- Anbieter drängen zu einem Fortschrittssprung:  
**„Wer den Anschluss nicht verpassen will, muss sich beeilen“**
- **ABER: RAHMENBEDINGUNGEN MEIST NICHT VORHANDEN**



### ARBEIT

- Arbeit und Arbeitsorganisation in der Industrie 4.0 völlig unterbelichtet
- Die arbeitspolitische Gestaltung beeinflusst wesentlich den Erfolg der Industrie 4.0
- **UNBEDINGT: SACHLICHE DISKUSSION ÜBER MENSCH UND ARBEIT IN DER I4.0 NOTWENDIG**



## 4.3 Stellschrauben im Betrieb:

- **Employer Branding**
- **Work-Life-Balance**
- **Retention Management**

## 4.3 Stellschraube: Employer Branding

### ➤ Internes Employer Branding

- Auf vorhandenen Unternehmens-Normen und Werten aufbauend
- Schaffung von Vertrauen und Identität

### ➤ Externes Employer Branding

- Rekrutierung von Talenten am Arbeitsmarkt
- Positionierung der „Unternehmensmarke“ am Arbeitsmarkt

## 4.3 Stellschraube: Work-Life-Balance

- **Work** als Erwerbsarbeit zur Finanzierung der eigenen Lebensumstände
- **Life** im kontrastierenden Sinne als Gestaltung der Privatheit (Familie, Freunde und soziales sowie kulturelles Engagement)
- **Balance** bedeutet dann die Herstellung eines physischen und psychischen dynamischen Gleichgewichtes zwischen beiden Bereichen

## 4.3 Work-Life-Balance

### - Wünsche der Mitarbeiter/innen

Bessere Möglichkeiten zur Vereinbarung von beruflichen und privaten Verpflichtungen **75%**

Übernahme von Tätigkeiten, die gesundheitlich weniger belastend sind **72%**

Stärkere Anerkennung meiner Arbeitsleistung durch Vorgesetzte **70%**

Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter **70%**

Übernahme neuer herausfordernder Aufgaben im Unternehmen **66%**

Repräsentative Studie der Bertelsmann-Stiftung 2006 „Älter werden-aktiv bleiben?!“

## 4.3. Work-Life-Balance

### Sieben Wertewelten:

- Sorgenfrei von der Arbeit leben können (30%)
- In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten (9%)
- Den Wohlstand hart erarbeiten (15%)
- Engagiert Höchstleistung erzielen (11%)
- Sich in der Arbeit selbst verwirklichen (10%)
- Balance zwischen Arbeit und Leben finden (14%)
- Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen (13%)

Quelle: Wertewelten Arbeiten 4.0, BMAS, nextpractise, Bremen 2016

## 4.3 Stellschraube: Retention Management

- Traditionell eingesetzte Instrumente der Mitarbeiterbindung wie z.B. monetäre Anreize, Zusatzleistungen oder „Karriereleitern“ verlieren an Einfluss
- Zunehmend sind die Analyse der **betrieblichen Sozialordnung**, der **Digitalisierungsnotwendigkeiten** und der gemeinsamen und trennenden **Werte** der einzelnen Mitarbeitenden sowie ihre **Work-Life-Balance-Wünsche** Ansatzpunkte effektiver betrieblicher Personalarbeit **zur Bindung von Mitarbeitenden**

*Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !*

Dr. Michael Bau

Telefon: (+49) 4522-789 7710

E-Mail: [m.bau@ilag.de.com](mailto:m.bau@ilag.de.com)

[www.ilag.net](http://www.ilag.net)