

## 7 STUFEN DER WERTEBASIERTEN UNTERNEHMENSKULTUR

Teilergebnisse des Projekt teamIn - Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen

Annabel Zettl, Dr. Volker Große-Heitmeyer

Virtuelles Forum, 08. Dezember 2022



# Erhebungsreise auf dem Shopfloor

## Das Sartorius Narrativ – Ergebnisse der Erhebungsreise bei SLI Operations

### Informationen zur Datenrecherche

**Ursprung der Daten**  
Qualitative Workshops  
Qualitative Interviews

**Sample Nr. 15**  
Teamleiter: 3  
Vortrainer Montagsleitung: 3  
Mitarbeiter: 9

**Auswertung**  
nach Grounded  
Theory

### Legende

Mitarbeiter

Teamleitung

Montagsleitung

Originalzitat

Erste  
weiterführende  
Überlegungen

## Wir, die Sartorianer\*innen!

### In guten wie in schlechten Zeiten!

**4.4 Mitarbeitende** Ja wir sind sehr human, wir sind tolerant, wir sind sehr... also sehr hilfsbereit. Also ich sage mal da sind viele bei Sartorius, die sehr hilfsbereit sind. Und wir machen auch keine Unterschiede ob einer ein Lehrling ist oder nicht, das wird wie ein ganz normaler Sartorianer halt aufgenommen.

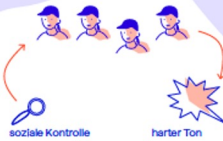
**4.4 Mitarbeitende** Dann hast du aber vielleicht schon mal eine Kollegin oder einen Kollegen, die meint auf einmal, sie muss eine Sache über dich wissen, darüber wie oft du halt rauchen gehst, oder wie oft du Kaffee trinkst.

**4.4 Teamleitung** Momentan ist halt immer die Kommunikation zwischen den... Gruppen an sich halt ein bisschen problematisch, weil teilweise Prioritäten falsch gesetzt werden und das halt immer Qualitätsprobleme gibt. Wo dann wieder mehr Stress entsteht. Weil dann irgendwie wieder ein Fingerzeig kommt, das ein bisschen zu hart ist. Oder wo eigentlich nur mal ein normales Gespräch geführt werden müsste, um das dann halt darauf hinzuweisen, dass da ein Fehler passiert ist, was aber gleich an die große Glocke gehängt wird.



enger Zusammenhalt  
hohe Identifikation mit dem  
Unternehmen  
hohe Hilfsbereitschaft

### Angst vor Denachteiligung



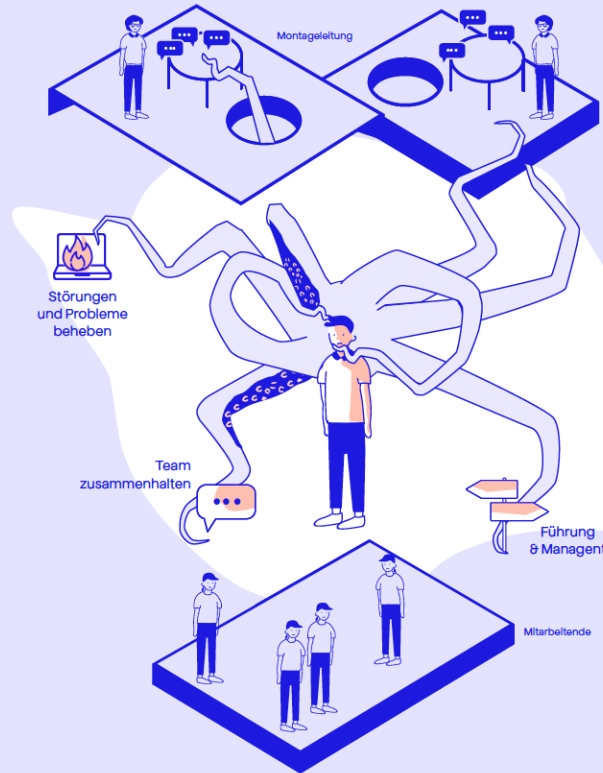
### Das Selbstverständnis wird erschüttert!

**4.4 Mitarbeitende** Es kommen junge Kollegen, die möchten die Welt noch retten, sagen wir immer. Die möchten vielleicht auch die Karrierestufe noch hoch. Und stellen die Frage: die Leute 70 Jahre machen, stellen die Arbeit immer in Frage. Und das dauert dann einen gewissen Zeitraum. Ich sage jetzt mal ein halbes Jahr oder ein Jahr bis sie merken, sie können hier nichts verändern. Weil es ist alles verankert worden. Es sind lange Prozesse die schon bestehen. Und da kann man nichts Großartiges verändern. Und wir alten Kollegen werden dann immer so hingestellt, als ob wir nichts gelernt haben. So ungefähr.

Erfahrungswissen  
hat hohen  
Wert



## Wo wir stehen – Die Rolle der Teamleiter



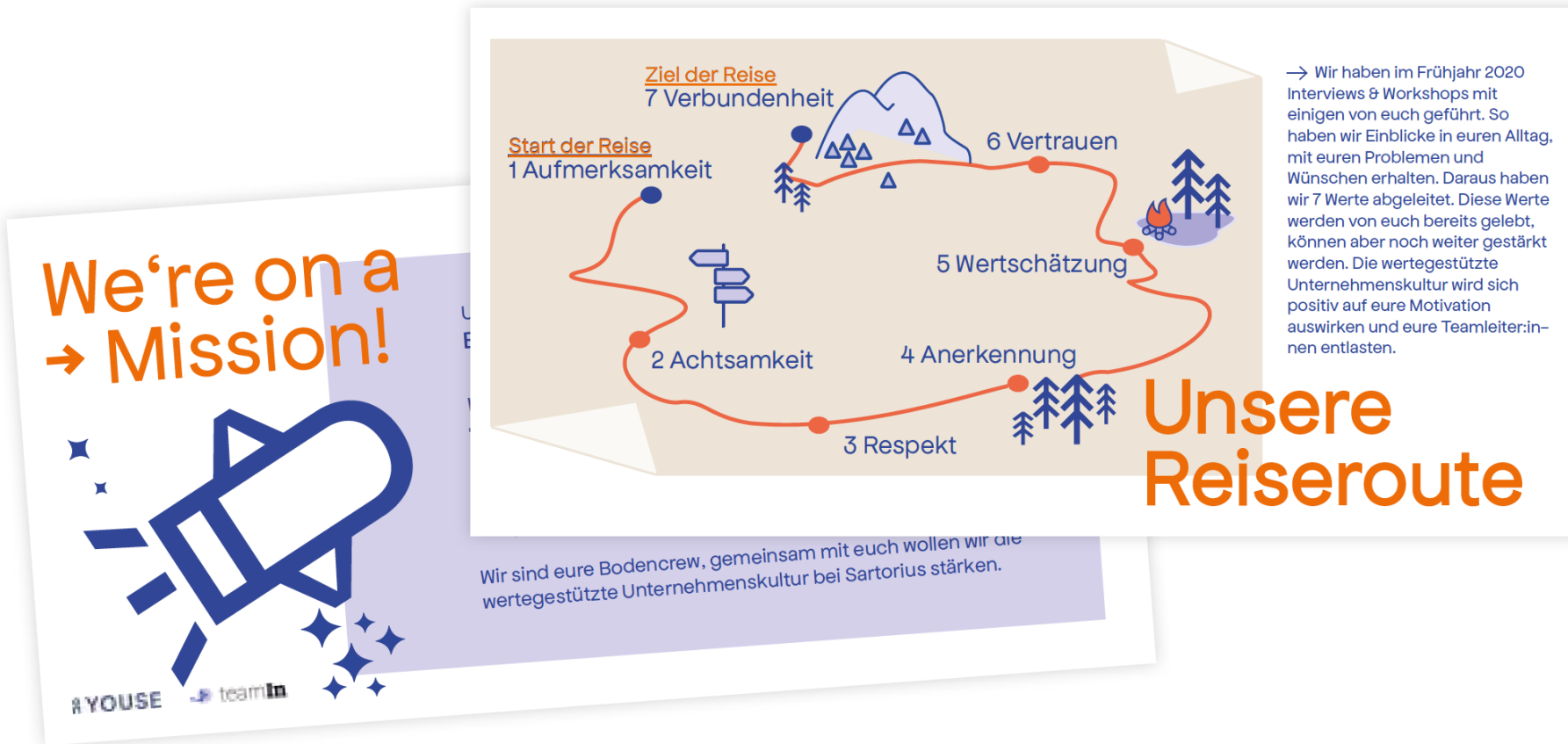
## Der Teamleiter – der Feuerlöscher

**4.4 Montageleitung** Immer, turirt, wird natürlich auch das leiter gebraucht. Weil die in der ihrer Abteilung am tiefsten drin

**4.4 Montageleitung** Also das Mitarbeiter auch alle Facharbeitern, Probleme dann auch auch nicht als schlecht angesehen haben sie dann auch nicht die tionsmöglichkeiten beziehung teilweise dann mit diesen Ding. Obwohl das halt relativ schnell halt gelöst werden könnte, was Ansprechpartner kennt oder a da geht Zeit verloren.



# 7 Stufen der Wertebasierten Unternehmenskultur



# Material Stufe Aufmerksamkeit

**7 Stufen der wertebasierten Unternehmenskultur**

**Aufmerksamkeit**

Der Mensch will aufmerksame Zuwendung. Er erlebt kaum etwas so kränkend wie fehlende Aufmerksamkeit oder Nichtbeachtung.

Aufmerksamkeit kann nach Innen gerichtet sein, auf die eigenen Emotionen und Bedürfnisse, oder nach aussen, auf Personen, Vorkommnisse und Dinge ausserhalb des eigenen Ich. Nur wer in der Lage ist, unterschiedliche Sichtweisen zu erkennen und andere Perspektiven wahrzunehmen, wird ein aufmerksamer Mitmensch oder eine gute Gesprächspartner:in sein. Aufmerksamkeit führt zu mehr Klarheit in der Beurteilung.

teamIn | ESF | YOUSE

**Übung: Beobachten statt bewerten**

Wenn wir wissen wollen, wen wir vor uns haben, lohnt es sich, sorgfältig zu beobachten, statt aus dem ersten Eindruck Schlüsse zu ziehen.

**Aufgabe**

Beobachte in den nächsten 14 Tagen einen Kolleg:in & eine Person in deinem privaten Umfeld (z.B. Familie, Freunde, Bekannte, Unbekannte) genauer. Nimm dir pro Tag ein paar Minuten Zeit dafür – achte darauf nur zu beobachten, nicht zu bewerten. Sammle nach und nach möglichst viele Informationen und Eindrücke. Halte diese auf der Rückseite in Form von Notizen fest.

Forme erst dann ein Gesamtbild. Vermeide es, von kleineren Beobachtungen direkt auf die ganze Persönlichkeit zu schließen.

**Zum Teilen**

Was ist mir dabei aufgefallen?  
Was verändert sich, wenn ich eher beobachte, statt zu bewerten?  
Schreibe deine drei wichtigsten Gedanken auf und teile sie beim nächsten Reflexionstermin mit uns.

- 
- 
- 

teamIn

**AUFMERKSAMKEIT**

Gang

**AUFMERKSAMKEIT**

meine Beobachtungen zu...

Körperhaltung

teamIn



# Material Stufe Wertschätzung

**7 Stufen der wertebasierten Unternehmenskultur**

Informationen fehlen  
Unterschied zwischen Büro- und Montagearbeiten  
Vorstand kommt nicht in die Montagehalle  
Leitbarbeiter werden aus Teams gelöst

Engagement  
Veränderungsbereitschaft  
Übernahme von Verantwortung für sich und Team  
Offenheit gegenüber Digitalisierung

Veränderungen fallen schwer  
Veränderungen werden abgelehnt  
Weniger Leistungsbereitschaft  
Verfolgen eigener Ziele

Das Bild der Mitarbeitenden

Angst vor Benachteiligung

enger Zusammenhalt  
hohe Identifikation mit dem Unternehmen  
hohe Hilfsbereitschaft

soziale Kontrolle  
harter Ton

Erfahrungswissen hat hohen Wert

**Wertschätzung**

Wenn wir aufmerksam und achtsam sind, anderen Respekt und Anerkennung zollen, pflegen wir einen wertschätzenden Umgang. Ohne Wertschätzung sind Vertrauen und echte Verbundenheit nicht möglich. Wertschätzung zeigt sich demnach im täglichen Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin, dem Kollegen oder der Kollegin aber auch gegenüber dem und der Vorgesetzten. Nur wer es schafft, eine Basis der Wertschätzung im eigenen Projektteam zu etablieren, kann das volle Potential einer wertschätzenden Kommunikation wirksam nutzen, um die Motivation und Leistungsbereitschaft auch in Krisenzeiten hochzuhalten. Als Führungskraft übernimmt man hier natürlich die Vorbildrolle. Man muss aber eben auch klarmachen, dass die Verhaltensregeln, die man idealerweise zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Team vereinbart hat, für alle gelten.

teamIn ESF

YOUSE

Impuls

**WERTSCHÄTZUNG**

Wenn wir aufmerksam und achtsam sind, anderen Respekt und Anerkennung zollen, pflegen wir einen wertschätzenden Umgang.

Ohne Wertschätzung sind Vertrauen und echte Verbundenheit nicht möglich. Wertschätzung zeigt sich demnach im täglichen Verhalten gegenüber dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin, dem Kollegen oder der Kollegin aber auch gegenüber dem und der Vorgesetzten. Nur wer es schafft, eine Basis der Wertschätzung im eigenen Projektteam zu etablieren, kann das volle Potential einer wertschätzenden Kommunikation wirksam nutzen, um die Motivation und Leistungsbereitschaft auch in Krisenzeiten hochzuhalten.

Als Führungskraft übernimmt man hier natürlich die Vorbildrolle.

Man muss aber eben auch klarmachen, dass die Verhaltensregeln, die man idealerweise zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Team vereinbart hat, für alle gelten.

teamIn

**WERTSCHÄTZUNG**

rksam und  
nderen Respekt  
ig zollen, pflegen  
ätzenden

Man muss aber eben auch klarmachen, dass die Verhaltensregeln, die man idealerweise zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Team vereinbart hat, für alle gelten.

Als Führungskraft übernimmt man hier natürlich die Vorbildrolle.

Man muss aber eben auch klarmachen, dass die Verhaltensregeln, die man idealerweise zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Team vereinbart hat, für alle gelten.

teamIn



# Buch und Hörbuch: „Der Shopfloor spricht“



Hier geht's zum Buch



# Buch und Hörbuch: „Der Shopfloor spricht“



Hier geht's zum Hörbuch



# Townhall: Übergabe an das Management



# Evaluationspostkarten für Mitarbeitende



Bitte setze jeweils ein Kreuz bei jeder Frage

Folgende Aussage trifft...	...überhaupt nicht zu	...eher nicht zu	...teils/ teils zu	...eher zu	...voll und ganz zu
Ich fand die Reise „We are on a Mission“ sinnvoll.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich schenke den Werten im Alltag mehr Beachtung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Werte werden auf dem Shopfloor jetzt mehr gelebt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich wünsche mir, dass wir uns auch weiterhin auf dem Shopfloor Zeit für die Werte nehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ich hab auch bei der ersten Befragung mitgemacht: ja  nein

Ich hab auch bei der zweiten Befragung mitgemacht: ja  nein

Das möchte ich noch loswerden ... Nutze gerne auch die Rückseite:



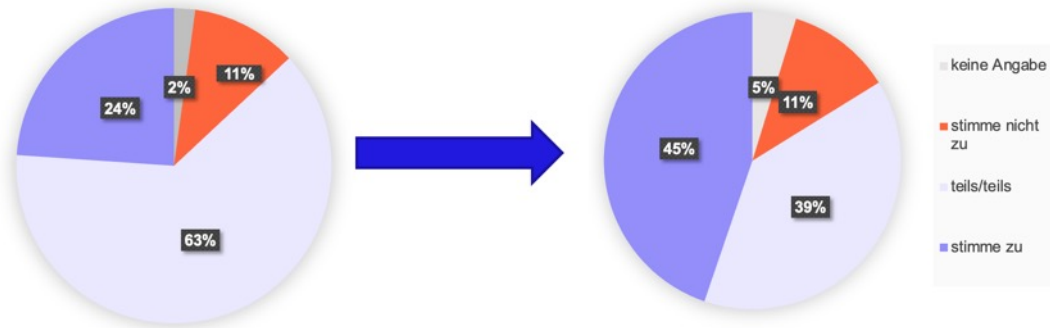
## Evaluation 3

# Einblicke Evaluationsergebnisse

## Alle Teams – Frage 3

N=105

Ein deutlicher Fortschritt! Knapp doppelt so viele wie beim letzten Mal haben den Eindruck, dass die Werte auf dem Shopfloor nun mehr gelebt werden.

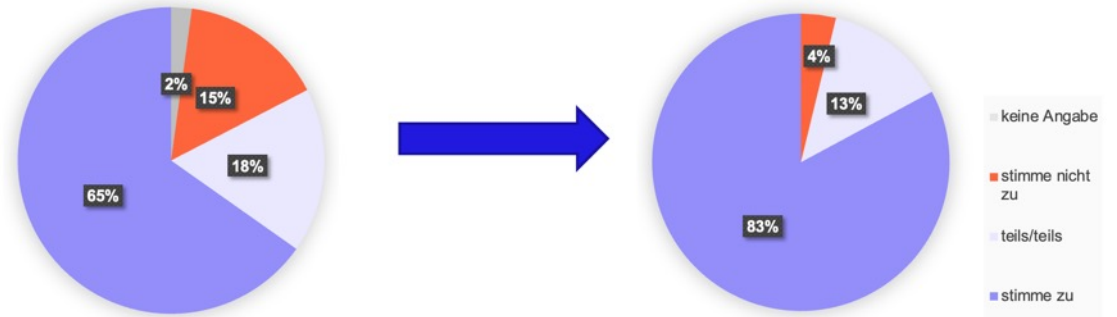


Die Werte werden auf dem Shopfloor jetzt mehr gelebt.

## Alle Teams – Frage 4

N=105

Auch bei der 2. Befragung war euch schon wichtig, dass die Werte auf dem Shopfloor weiter Thema bleiben, bei der 3. Befragung schließen sich hier aber noch deutlich mehr von euch diesem Wunsch an.



Ich wünsche mir, dass wir uns auch 2022 auf dem Shopfloor weiter Zeit für die Werte nehmen.

Ich wünsche mir, dass wir uns auch weiterhin auf dem Shopfloor Zeit für die Werte nehmen.

# Ausgewählte Veröffentlichungen

Große-Heitmeyer, Volker; Seewald, Beate; Zettl, Annabel, Trübswetter, Angelika (2022) Der Shopfloor spricht: Erkenntnisse einer Wertereise bei Sartorius. Ein Reflexionsgespräch. In: Lanza, Gisela; Nieken, Petra; Nyhuis, Peter; Trübswetter, Angelika (2022) Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen. Praxisbezogene Methoden und Anwendungsbeispiele. Hannover: TEWISS Verlag.

Trübswetter, Angelika; Zettl, Annabel; Seewald, Beate (2022) Wir bitten zum Tanz – Grundsätze im Transformationsprozess. In: Lanza, Gisela; Nieken, Petra; Nyhuis, Peter; Trübswetter, Angelika (Hrsg.) (2022) Potentiale digitaler Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen. Zwischenbericht des vom BMBF geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojektes im Rahmen des Programms. Hannover: TEWISS Verlag.

Zettl, Annabel; Seewald, Beate; Trübswetter, Angelika (2021) Value-Based Organisational Culture – Understanding Change Processes as a Dance. In: Innovating our Common Future. Bitran, Iain; Conn, Iain; Gernreich, Chris; Huizingh, Eelko; Torkkeli, Marko; Yang, Jialei (Ed.). LUT Scientific and Expertise Publications, Reports, ISSN-L 2243-3384, ISSN 2243-3384, ISBN 978-952-335-467-8