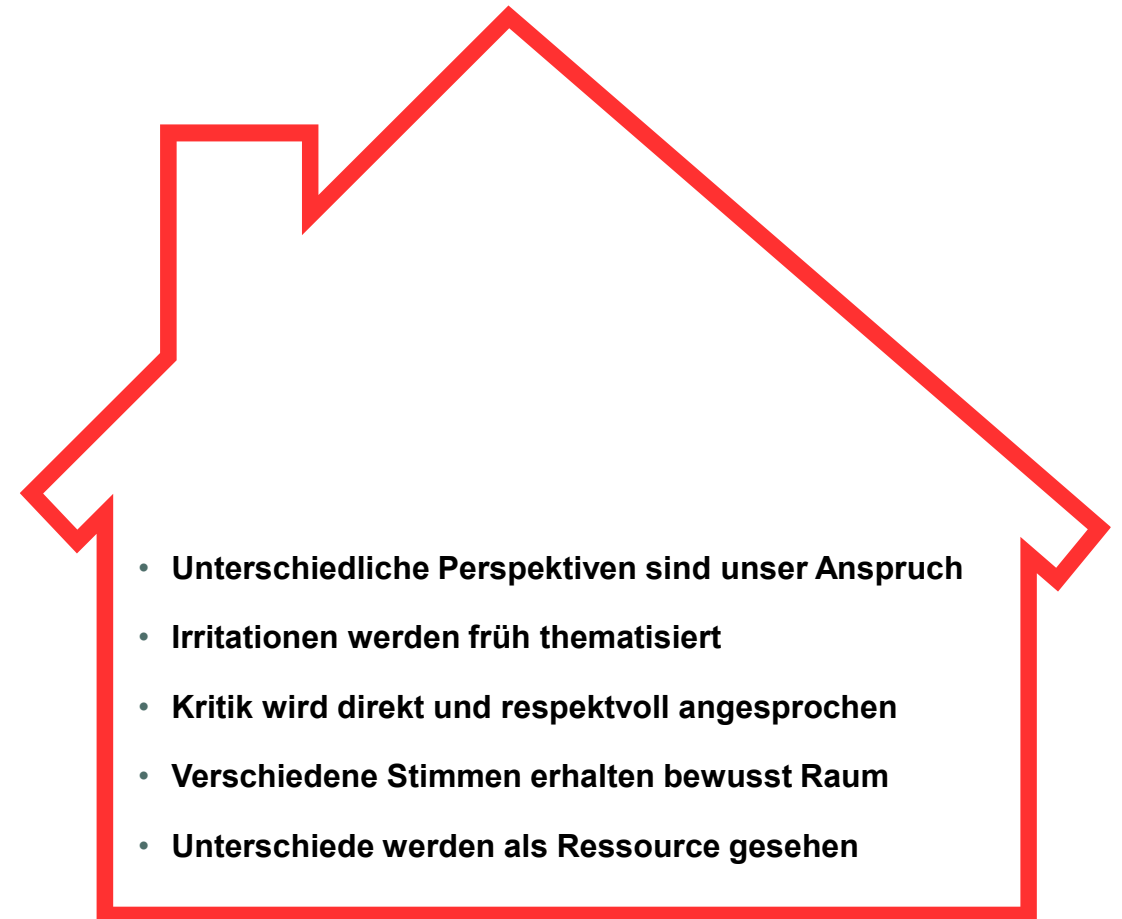
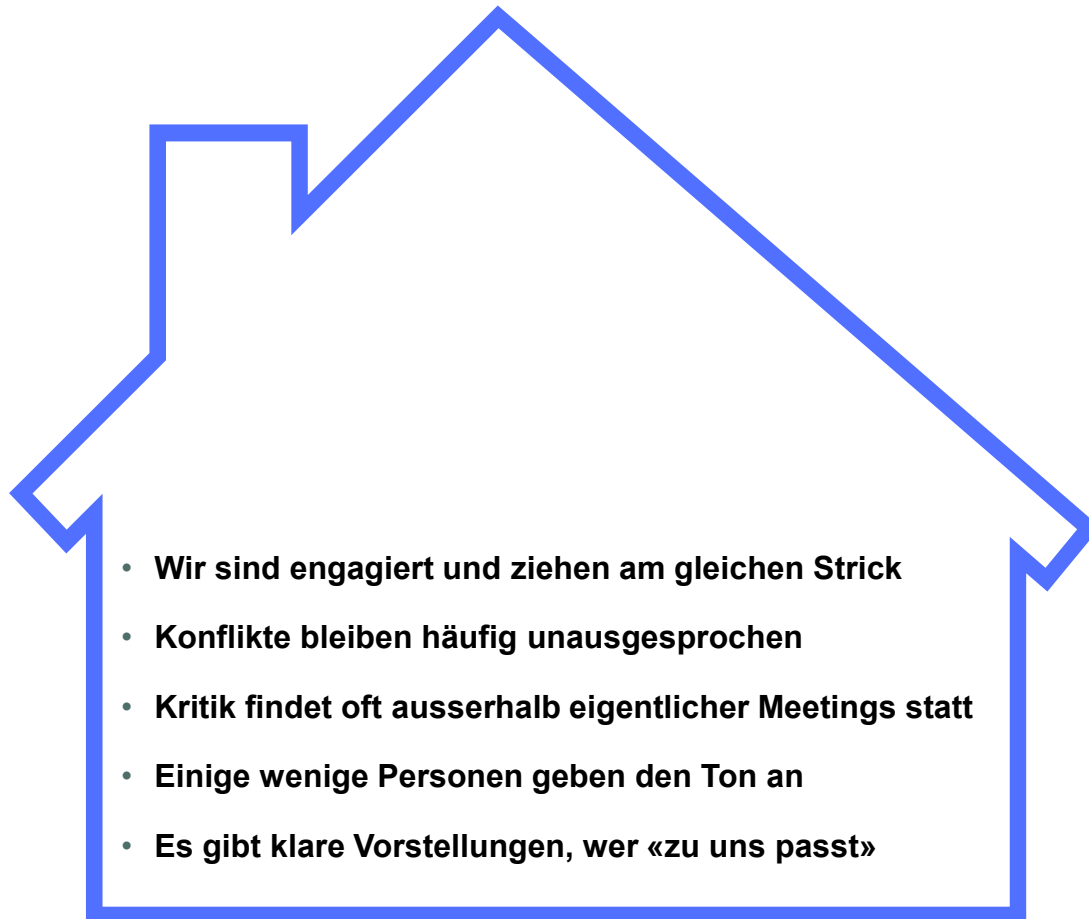


# Arbeitskultur gestalten für ein respektvolles Miteinander

Zürcher Forum P&G

# Bei welcher Organisation schätzen Sie das Mobbingrisiko geringer ein?



**«Wie können Organisationen  
Respekt, Zugehörigkeit und  
konstruktive Zusammenarbeit als  
Normalität stärken?»**

# Ziele

- Sie verstehen den Zusammenhang zwischen Kultur und Verhalten
- Sie kennen kulturelle Risiko- und Schutzfaktoren für Mobbing
- Sie kennen drei konkrete Hebel zur Kulturgestaltung
- Sie entwickeln einen ersten Ansatzpunkt für ihr eigenes Arbeitsumfeld

## These 1

**«Mobbing ist selten der Anfang.»**

## Mögliche Ausgangspunkte für Mobbing

- Konflikte werden vermieden oder hinter dem Rücken ausgetragen
- Fehler führen zu Schuldzuweisungen
- Unterschiedlichkeit wird als Störung erlebt – Druck, sich anzupassen
- Dominante Personen prägen den Ton, andere ziehen sich zurück
- Grenzverletzungen werden toleriert, verharmlost oder nicht angesprochen

**Mobbing ist nicht nur ein individuelles Verhalten –  
es ist auch ein kulturelles Warnsignal.**

# Kulturelle Schutzfaktoren für Mobbing

- Spannungen und Konflikte werden direkt angesprochen
- Fehler werden als Lernchance genutzt
- Unterschiedliche Meinungen und Arbeitsweisen werden geschätzt
- Es wird bewusst darauf geachtet, dass alle Stimmen Gehör finden
- Respektlose Verhaltensweisen werden klar angesprochen

# Was ist Betriebskultur?

Betriebskultur ist...

- ein **Mechanismus der Sinnstiftung und Kontrolle**, der die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steuert und prägt,
- sie ist der **soziale Klebstoff**, der die Organisation zusammenhält und die Stabilität des Sozialsystems stärkt.

Robbins & Judge (2013)

# Was ist Betriebskultur?

Betriebskultur ist...

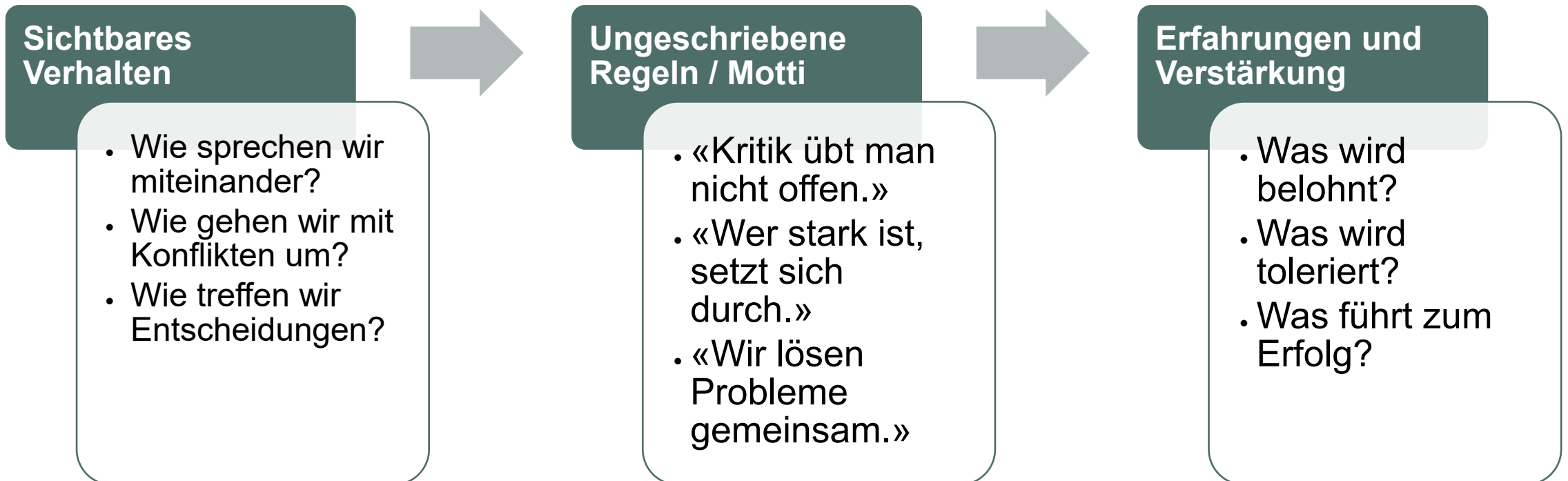
- die Gesamtheit gemeinsam geteilter **Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster**,
- die von den Menschen in einer Organisation **zur Bewältigung der betriebsinternen und -externen Herausforderungen** entwickelt wurden und sich bewährt haben
- und an **neue Mitglieder weiterzugeben** sind, damit diese in der richtigen Weise wahrnehmen, denken, fühlen und handeln.

Neubauer (2004) auf Basis des Kulturverständnisses von Schein

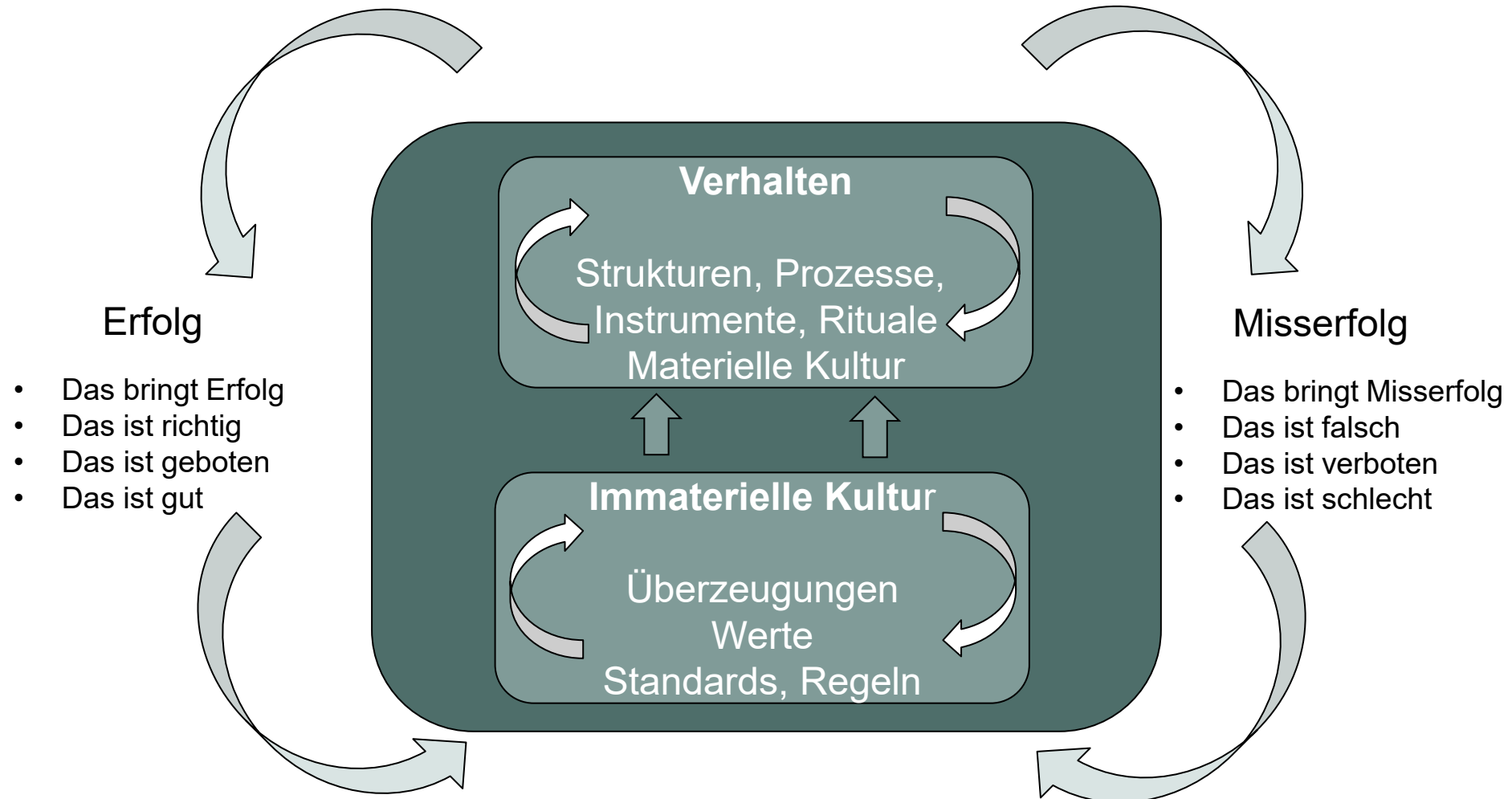
## These 2

**«Kultur ist das, was Mitarbeitende als normal erleben.»**

# Kultur zeigt sich im Arbeitsalltag



# Wie entsteht Organisationskultur?



## Was gilt bei uns – ohne dass es irgendwo steht?

Jede Kultur hat ihre Motti, ungeschriebenen Regeln:

- «Über Probleme spricht man nicht.»
- «Wer nicht passt, muss sich anpassen.»
- «Fehler zeigen Schwäche.»
- «Spannungen gehören auf den Tisch.»

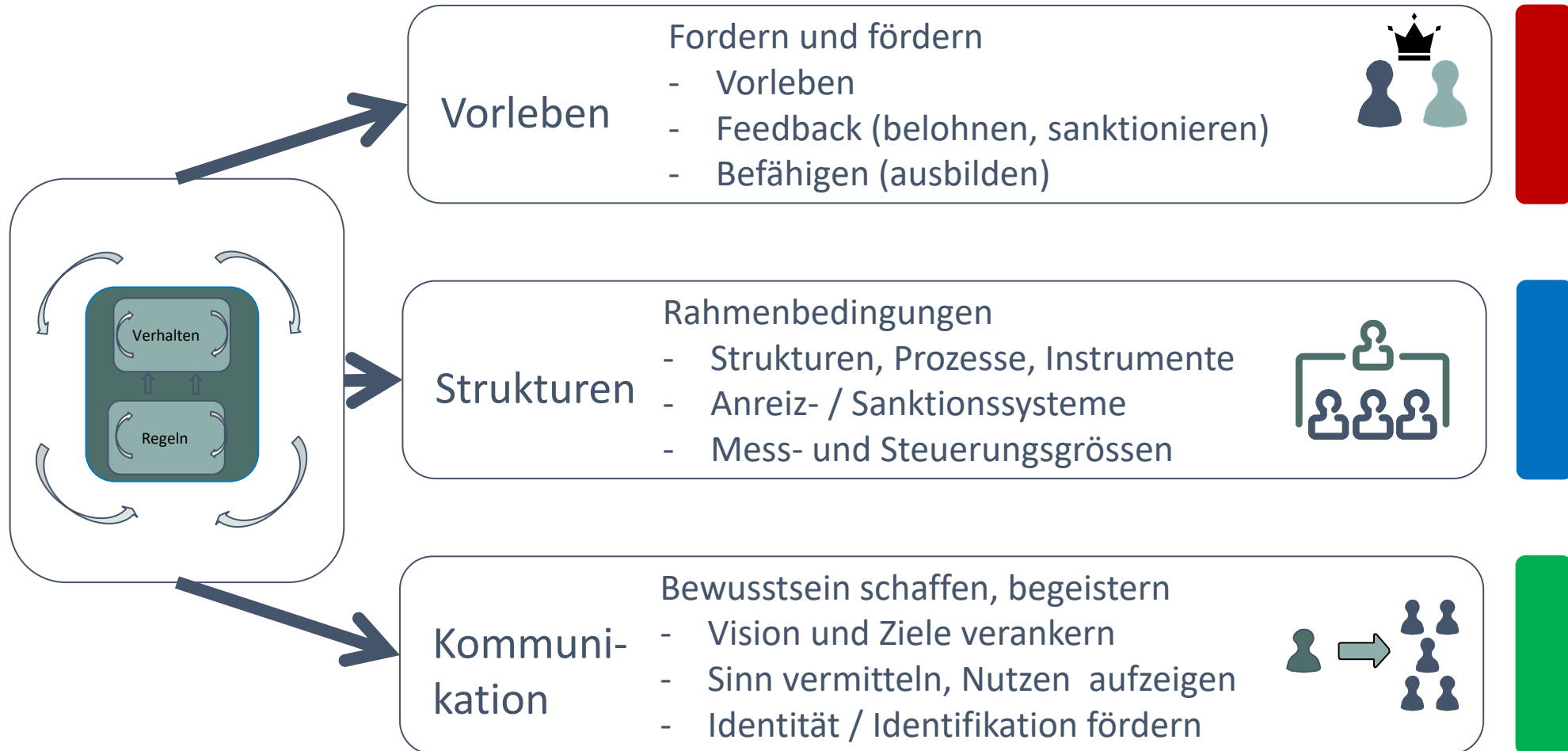
**Die entscheidende Frage lautet nicht: Benennen wir im Leitbild Respekt?**

**Sondern: Welche Regeln werden tatsächlich gelebt?**

## These 3

**«Kultur wird über drei Hebel  
gestaltet.»**

# Wie können wir Kultur beeinflussen?



## Fazit

- Prägend für die Kultur sind weniger die offiziell verkündeten Werte, sondern die **tatsächlich gelebten Motti und Handlungsmaximen**.
- Kulturveränderung erfolgt über die **Arbeit an konkreten organisationalen Realitäten** und nicht primär über Wertediskussionen.
- Der richtige **Mix aus Kommunikation, Vorleben und Strukturen** erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass ein respektvolles Miteinander im Alltag entsteht.
- Die strukturelle Verankerung macht eine Kulturveränderung unabhängiger von Individuen und dadurch nachhaltiger – **die strukturellen Verankerungsmittel sind der stärkste Hebel**.

# Arbeitskultur gestalten für ein respektvolles Miteinander

Zürcher Forum P&G