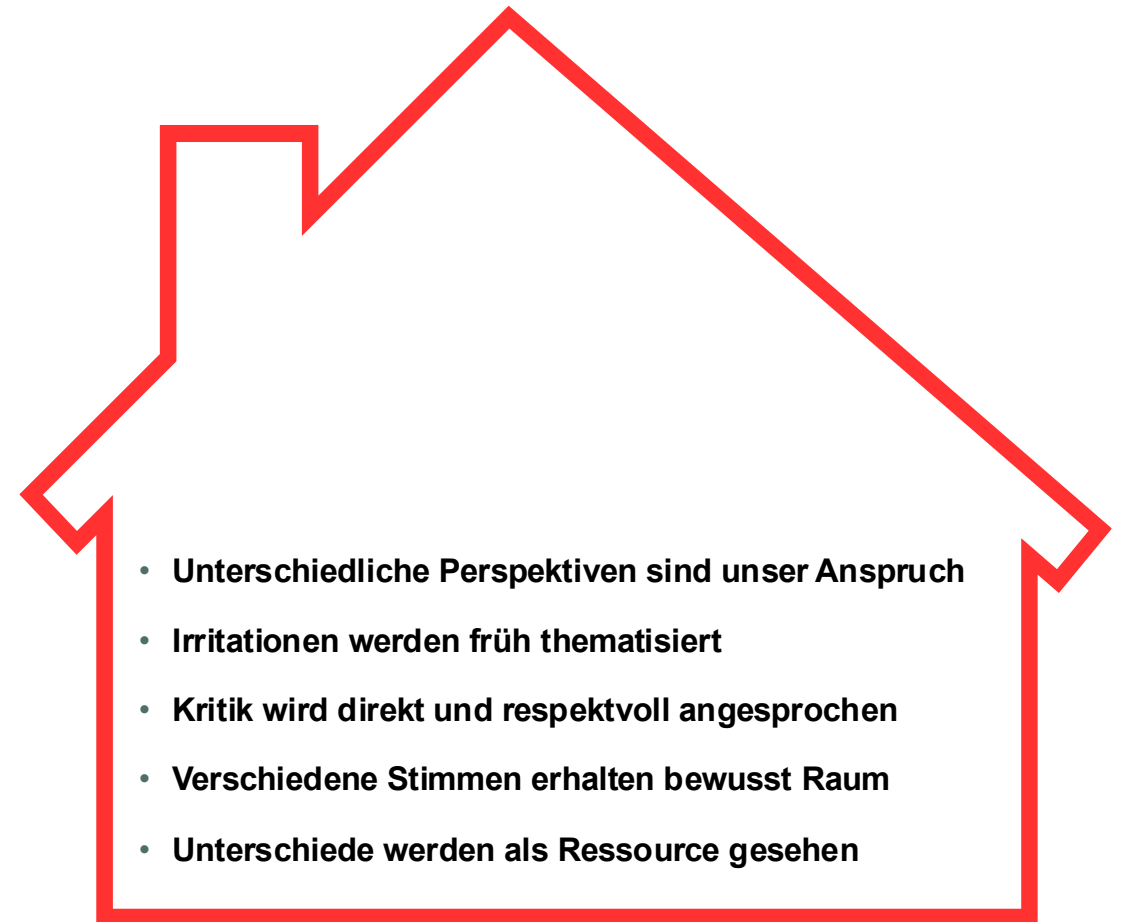
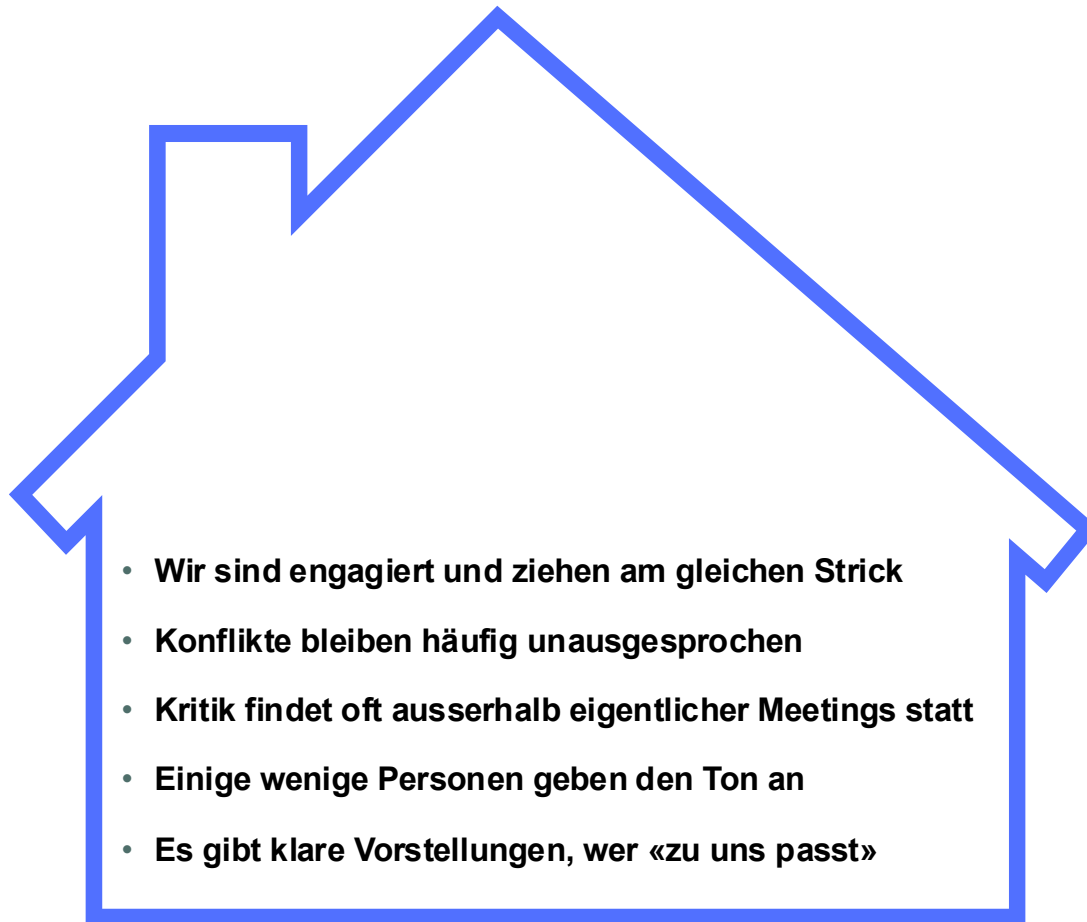


Arbeitskultur gestalten für ein respektvolles Miteinander

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...

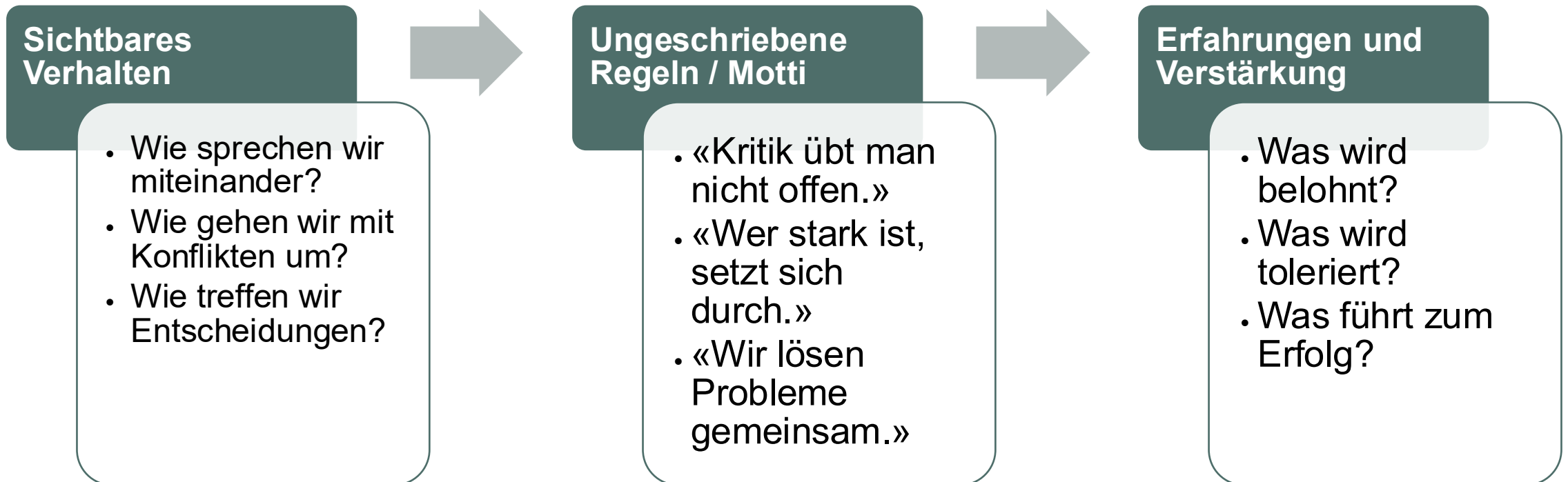
- die Gesamtheit gemeinsam geteilter **Grundannahmen, Werthaltungen, Normen und Orientierungsmuster**,
- die von den Menschen in einer Organisation **zur Bewältigung der betriebsinternen und -externen Herausforderungen** entwickelt wurden und sich bewährt haben
- und an **neue Mitglieder weiterzugeben**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

Neubauer (2004) auf Basis des Kulturverständnisses von Schein

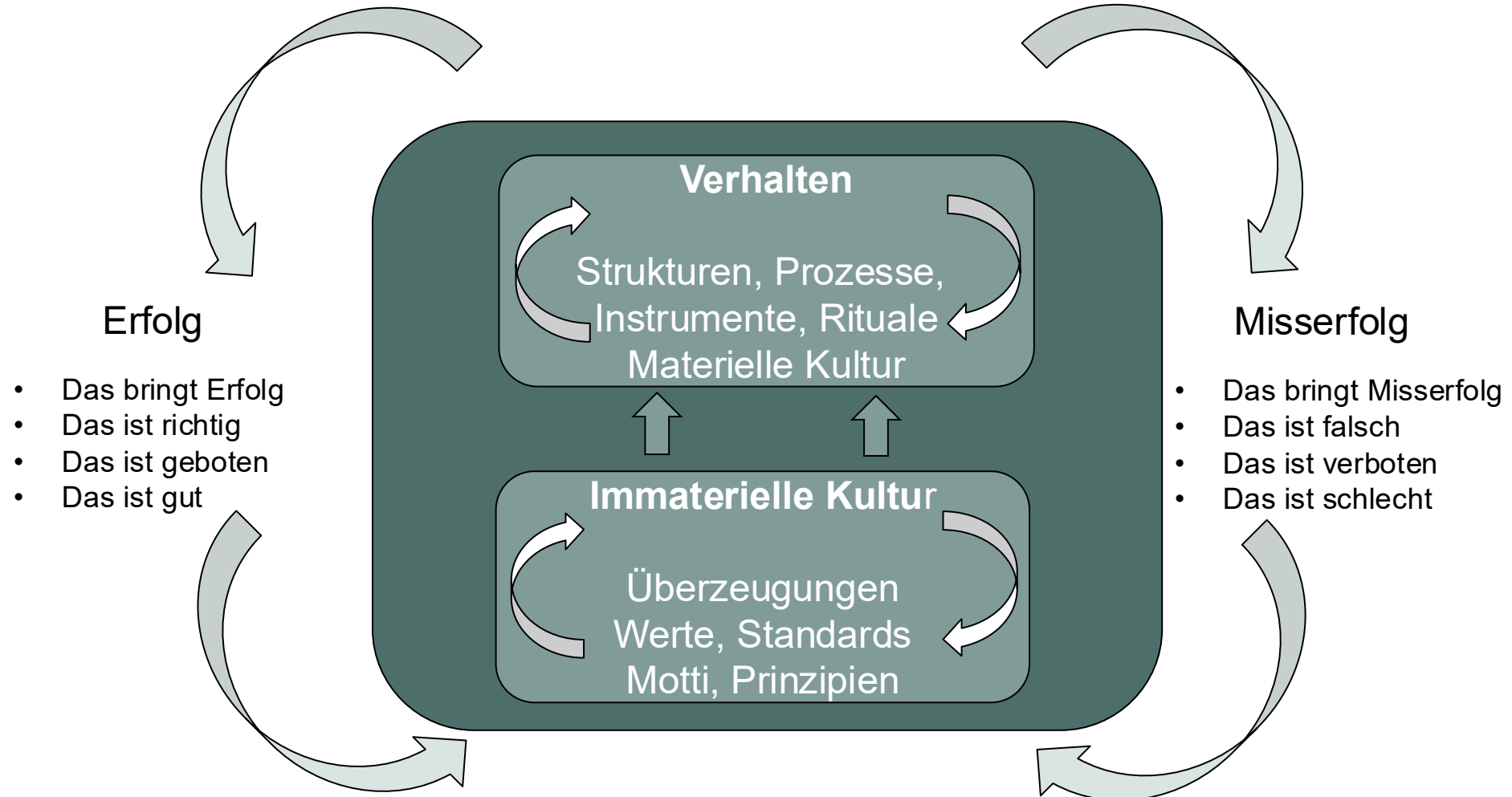
These 2

«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.»

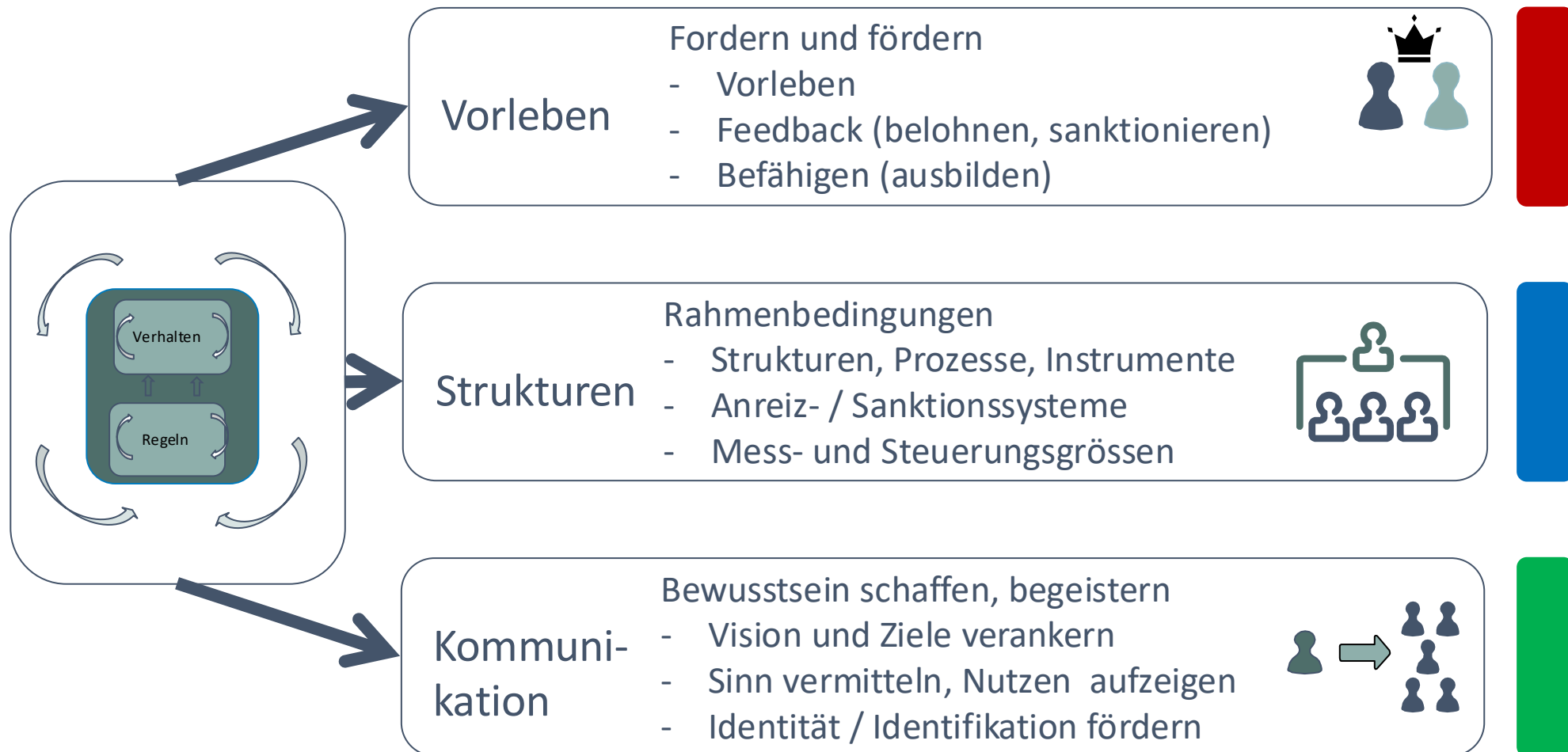
Die entscheidende Frage lautet nicht: Benennen wir im Leitbild Respekt?

Sondern: Welche Regeln werden tatsächlich gelebt?

These 3

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

Wie können wir Kultur beeinflussen?



Vorleben

360° feedback
+ regelmässig

Komplimentkarten
für spez. Situationen
(individualisieren)

rasch intervenieren
im team/umfeld
+ öffentlich
anerkennen

„Positive“ Fehlerkultur
Vorleben/ stärken

Hinschauen, Wahrnehmen
& Handeln

Perspektiven- &
Meinungsvielfalt
aktiv fördern

Reaktion
Offene Kommunikation

„Top-Top-down“
Ziele für FK
Schulung
Anlaufstelle/ Coaching
Generell auch FK schützen/
unterstützen

Strukturen

• Mobbingkonzept
mit Checklisten
+ Prozessabläufe

- Führungsgrundsätze
- Anlaufstelle (intern & extern)
- Onboarding (Mitarbeitende und FK)
- Mitarbeitendebefragung
- Ziel bei MA-Gespräche/ „Recherche“

• Verantwortlichkeit
geben
• Nettigkeiten
wahren

Anreiz „Ich schaue
hin“
x Meldungen p.a.
Klare Kommunikation
für Konsequenzen

Rollen klären
• Zuständigkeiten sind
bekannt

Konzept
• Diegem
• Merkblatt
• Meldesystem
• Ansprechpersonen

Kommunikation

- Input/ Fachperson
workshop
- Kampagne
- Bestehende Kanäle
Gefässe nutzen

• Positive Kommunikation
aktiv fördern
(z.B. appreciation round
Wertschätzungsrunde)

Gefässe schaffen
Workshops, Inter;
supervision
↓
Ziele definieren

Werte auf
MA-Verhaltens-
ziele
herunterbrechen

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