

Führungskultur bei der ING-DiBa

Die Führungskräftekonferenz als Instrument der Unternehmenskulturentwicklung

Führungs- und Unternehmenskulturanalyse im Rahmen der Führungskräftekonferenz 2008



Inhalt

1. Grußwort	4
2. Einleitung	6
3. Die Positionierung des Themas „Führung“ Dr. Ulrich Ott	8
4. Die Führungskräftekonferenz 2008 der ING-DiBa	11
4.1 Die ING-DiBa	11
4.2 Zur Genese der Konferenz	11
4.3 Konzept und Realisation	12
5. Unternehmenskulturanalyse im Hause ING-DiBa	18
5.1 Ausgangssituation	18
5.2 Erfassung von Unternehmenskultur auf der Basis des 10-Dimensionen-Modells der Bertelsmann Stiftung	19
5.3 Übertragung des Modells auf die spezifische Unternehmenskultur der ING-DiBa	22
5.4 Vorgehen bei der Unternehmenskulturanalyse	23
5.5 Online-Befragung	24
5.6 Tiefeninterviews	25
5.7 Zusammenfassung	27
6. Führungskräfte-Briefing für die Unternehmensbesuche in Hamburg	28
7. Lessons learned – Transferpotenzial in andere Unternehmen	30
8. Blick über den Tellerrand – Erfahrungsaustausch mit 20 Unternehmen	34
9. Ressourcen	40
Impressum	42

1. Grußwort



Die Frage nach Führungskompetenz ist unabhängig davon zu stellen, ob sich eine Organisation in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten, in einem turbulenten globalen Wettbewerb oder in einem Boomjahr befindet. Gerade wenn der unternehmerische Erfolg durch gute Gewinnaussichten, Umsatzsteigerungen, Gewinnung von Marktanteilen und einer hervorragenden Reputation bei den Stakeholdern geprägt ist, bedarf es der Auseinandersetzung mit den Werten der Unternehmenskultur und den Grundsätzen der Führung!

Mit der Führungskräftekonferenz 2008 in Hamburg hat die ING-DiBa engagiert, mutig, neugierig und offen eine moderne Führung in Zeiten der Globalisierung, der Demographie, der Technologisierung, aber auch des Wertewandels diskutiert. Sie wollte dabei durch eine aktive Vorbereitung der beteiligten Führungskräfte neue Maßstäbe setzen. Hierzu gehörten eine intensive Auseinandersetzung mit den bestehenden Werten, die konstruktive Diskussion von Stärken und Schwächen und die mögliche Fortschreibung des Leitbildes. Getragen wurde das Konzept durch die Überzeugung, dass eine gelebte, erlebbare und lebbare Führungskultur immer eine aktive und intensive Auseinandersetzung mit den Werten sowie transparente, verständliche Kommunikation durch die Führung voraussetzt.

Die Anforderungen des globalen Wettbewerbs und die Herausforderungen durch die Veränderungen geo- und wirtschaftspolitischer Rahmenbedingungen bedürfen eines Führungsverständnisses, das nicht mehr auf autoritäre, starre Entscheidungs- und Organisationsstrukturen setzt, sondern die Identifikation von Führung und Mitarbeitern mit dem Unternehmen und seinen Zielen voraussetzt. Motivation und Kreativität, Leistungs- und Veränderungsbereitschaft können nur freigesetzt werden, wenn Delegation von Verantwortung in dezentralen Strukturen, die Mitsprache am Arbeitsplatz und die Beteiligung am Erfolg sowie der partnerschaftliche Dialog zwischen allen Interessenvertretungen verinnerlicht und gelebt werden.

Im Rahmen des Prozesses wurde dabei die wichtige Funktion der Führung deutlich, die sich wie folgt versinnbildlichen lässt: Führung agiert in komplexen Zeiten nicht nur als „Coach“, sondern wird auch zum „Lotsen“. In dieser Funktion braucht sie einen Kompass – die Werte eines Unternehmens. Sie braucht auch eine Karte – die Leitsätze für die Führung. Dabei ist es eine stetige Anforderung, sowohl diesen überlebenswichtigen Kompass von Zeit zu Zeit nachzujustieren als auch die Karten den aktuellen Strömungen und lokalen Gegebenheiten anzupassen.

Die ING-DiBa hat im Rahmen ihres Führungskräftekongresses 2008 neue, innovative Wege hierzu beschritten. Es war dabei der Führung der ING-DiBa besonders wichtig, nicht nur den unternehmensinternen Diskurs zu forcieren, sondern vor allem auch Führung und Mitarbeiter zur Auseinandersetzung mit den eigenen Werten durch die Diskussion von Leitbildern anderer Unternehmen anzuregen. Mithilfe dieser Einblicke in andere Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen konnte ein Benchmark erreicht werden, an dem die eigene Führungskultur für die Innen- und Außenwahrnehmung gespiegelt werden konnte.

Die intensive, konstruktive Diskussion auf der Führungskräftekonferenz, die Rückmeldung der Teams aus den Besuchen der einzelnen Organisationen, die Vorbereitung durch eine Art „Führungskräftekompass“ mit Materialien zu Führungs- und Unternehmenskulturfragen sowie die Nachhaltigkeit bei der Umsetzung neuer Ideen, getragen durch die Führung, waren nicht nur Erfolgsgaranten für den Prozess – sie werden auch Schlüsselfaktoren für den künftigen unternehmerischen Erfolg bilden.

Es ist die Überzeugung, dass die intensive und aktive Auseinandersetzung der Führungskräfte mit der Unternehmenskultur und Führungsphilosophie eine wesentliche Voraussetzung ist, um das eigene Führungsverhalten zu reflektieren und miteinander und voneinander zu lernen.

Liz Mohn

Stellvertretende Vorsitzende
des Vorstands der Bertelsmann Stiftung,
Gütersloh

Hierzu bedarf es des Mutes aller Beteiligten im Unternehmen, sich auf diesen Prozess einzulassen. Dabei zeigt sich, ob eine Fehlerkultur im Unternehmen tatsächlich als Prämisse für Innovation und Wachstum gelebt wird. Spätestens dann wird deutlich, ob übergreifend zwischen unterschiedlichen Ebenen und Teams ein Kommunikations- und Dialogprozess be- oder entsteht. Und es zeigt sich, ob die Identifikation mit dem Unternehmen und der Arbeit gelebt wird.

Die ING-DiBa hat im Rahmen des „Internationalen Netzwerkes Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung durch einen neuen, beispielhaften Umgang mit dem Instrument der Führungskräftekonferenz einen innovativen Ansatz für einen Wertediskurs angeschoben. Die Motivation und Kreativität, die allein der Prozess bei Führung und Mitarbeitern freigesetzt hat, ist ebenso überzeugend wie die Wirkungen auf die Unternehmenskultur innerhalb der ING-DiBa. Es steht außer Frage, dass die Führung nicht nur bei der Umsetzung eines derartigen Leitbildes und entsprechender Führungsgrundsätze eine wichtige Funktion im Kommunikationsprozess übernehmen muss – sie ist gleichzeitig auch verpflichtet, sich der eigenen Vorbildfunktion bewusst zu werden, mit Nachdruck an Verhaltensänderungen mitzuwirken, notfalls Konsequenzen zu ziehen und damit den Mitarbeitern und ihren Familien, den Kunden und Partnern Vertrauen und Wertschätzung entgegenzubringen.

Ben Tellings

Vorstandsvorsitzender der ING-DiBa AG,
Frankfurt am Main

2. Einleitung



„Why should anybody be led by you?“ – Bitte nehmen Sie zu dieser Frage kurz und prägnant in schriftlicher Form Stellung und senden Sie Ihre Antwort an die Personalabteilung zurück.

Diesen Auftrag bearbeiteten die 300 Führungskräfte der ING-DiBa im Januar 2008. Fortan erhielten sie monatliche Arbeitsaufträge zum Thema Führungs- und Unternehmenskultur. Diese Aufgaben waren aber erst der Auftakt zu den inhaltlichen Vorbereitungen auf die im Sommer 2008 stattfindende Führungskräftekonferenz.

Führungskräfte müssen Vorbild sein, wenn es um die Entwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur geht. So einfach es ist, diese Forderung aufzustellen, so herausfordernd ist es gleichzeitig, ihr in der Praxis gerecht zu werden. Wie motiviert man die Führungskräfte des eigenen Unternehmens dazu, sich als Botschafter gelebter Unternehmenskultur zu verstehen?

Ganz einfach, indem man sie Kultur erleben lässt! Im Zentrum einer jeden Unternehmenskultur stehen die gemeinsamen Werte sowie geteilte Denkmuster und Verhaltensmuster der Mitarbeiter und Führungskräfte. Je genauer man die zugrunde liegenden Ursachen und Beweggründe für diese – meist über Jahre und Generationen weitergegebenen – Prämissen analysiert, desto eher stößt man auf die kulturelle DNA des Unternehmens. Wenn dann in einem zweiten Schritt die Wechselwirkungen

des eigenen Verhaltens auf diese gelebte Kultur klarer herausgearbeitet werden und zusätzlich in einem dritten Schritt ein Vergleich mit anderen Unternehmen und ihrer gelebten Kultur möglich ist, dann erschließen sich der Führungskraft neue Zusammenhänge – und plötzlich ist „die Art, wie wir hier Dinge tun“ greifbar geworden. Engagement für eine Sache setzt voraus, dass man sie versteht. Letztlich entsteht nur auf diesem Weg die so dringend benötigte intrinsische Motivation, die gleichzeitig Identifikation mit dem Unternehmen schafft und Führungskräfte zu Überzeugungstätern in Sachen Unternehmenskultur werden lässt.

Die vorliegende Studie zur Ausgestaltung der Führungskräftekonferenz in Verbindung mit der Führungskultur- und Unternehmenskulturanalyse bei der ING-DiBa gilt als Best Practice im Bereich Unternehmenskulturentwicklung und Führungskräftekommunikation. Das Vorgehen der ING-DiBa ist hochgradig innovativ und mutig, die Einbindung der Führungskräfte maximal und der Lerneffekt für die gesamte Organisation enorm.

Bei der Entwicklung der Case Study „Führungskultur bei der ING-DiBa – Die Führungskräftekonferenz als Instrument der Unternehmenskulturentwicklung“ war es vor allem wichtig, den inhaltlichen und organisatorischen Verlauf von der Planung über die Durchführung bis hin zur Messung der Ergebnisse darzustellen. Besonderes

Augenmerk liegt auf der Übertragbarkeit des Ansatzes. Andere Unternehmen sollen inspiriert und zum Nachahmen motiviert werden.

Nach einer kurzen Vorstellung des Unternehmens ING-DiBa und seiner Beweggründe zur Beschäftigung mit dem Thema Unternehmenskultur gibt die Studie einen Überblick über die Historie der Führungskräftekonferenz im Hause ING-DiBa. Schnell wird dabei klar, dass dieses strategische Kommunikationsinstrument in seiner Anwendung weit über einen reinen Event hinausgeht. Vielmehr wird es zielgerichtet für Prozesse der Organisations- und Unternehmenskulturentwicklung eingesetzt. Dabei steht die aktive Einbindung der Führungskräfte stets im Vordergrund.

Dem Leser erschließen sich weiterhin die Methodik und Ergebnisse der von der Bertelsmann Stiftung durchgeführten Führungs- und Unternehmenskulturanalyse im Hause ING-DiBa. Außerdem wird erläutert, wie Führungskräfte dazu befähigt werden können, eigenständig ein Unternehmenskultur-Audit in einem anderen Unternehmen durchzuführen.

Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Erfolg dieses Vorhabens entscheidend von einem gut organisierten „Blick über den Tellerrand“ abhängt. Die Chance, als Führungskraft in die Rolle des Botschafters der eigenen Unternehmenskultur zu schlüpfen und in direkten Austausch mit anderen Unternehmen und ihrer gelebten Kultur zu treten, wurde von allen Führungskräften als sehr bereichernd empfunden.

Ermöglicht wurde diese Dokumentation durch die aktive Mitwirkung der ING-DiBa im Rahmen des Projektes „Internationales Netzwerk Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung. In diesem Verbund, bestehend aus engagierten Unternehmen im Bereich Unternehmenskultur, bilden Fragen der Führungskultur und Führungskräftekommunikation ein Kernthema. Gemeinsam werden Erfahrungen ausgetauscht und Lösungskonzepte für aktuelle Herausforderungen erarbeitet. Mit dem Best-Practice-Beispiel der ING-DiBa liegt neben den bisher erschienenen Case Studies von Unternehmen wie E.ON, Hilti, Lufthansa, Novartis und anderen ein weiterer Beleg für die bereichernde Auseinandersetzung und Weiterentwicklung der hauseigenen Unternehmenskultur vor.

Monique Lampe

Studienleiterin „Führungs- und Unternehmenskulturanalyse bei der ING-DiBa“ im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

3. Die Positionierung des Themas „Führung“

Dr. Ulrich Ott



Die Unternehmenskommunikation hat in den letzten zehn Jahren verschiedene Schwerpunkte gesetzt: Die Anteilseigner (Shareholder Value), die Kunden (Kundenzufriedenheit) oder die Mitarbeiter (Mitarbeiterzufriedenheit) wurden in ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg herausgestellt. Inzwischen sind weitere Themen hinzugekommen – etwa Corporate Social Responsibility und Corporate Governance – und Herausforderungen, die sich an eine globalisierte und durch das Internet grundlegend veränderte Sozial- und Geschäftswelt stellen. Interessanterweise ist aber eine entscheidende Gruppe nie thematisiert worden: die Manager, die Führungskräfte, obwohl sie doch wie niemand anders das Unternehmen positiv oder negativ beeinflussen. Argumentiert man betriebswirtschaftlich, so muss man zugestehen, dass im Sinne einer optimalen Ressourcenallokation durch die Optimierung der Führungskräftekommunikation der Organisation am besten gedient ist. Wie sähe eine Unternehmenskommunikation aus, die nach einer klassischen Top-down-Strategie funktionierte und zugleich partizipativ agieren würde? Wäre es anachronistisch, die Führungskräfte als Schwer- und Mittelpunkt der Kommunikation zu bestimmen?

Basis Mitarbeiterbefragung

Die ING-DiBa hat hier seit vielen Jahren einen eigenen Weg eingeschlagen. Auf der Grund-

lage einer jährlichen Befragung der Mitarbeiter und Führungskräfte (Great Place to Work) wurden Instrumente entwickelt, die an den neuralgischen Punkten der Unternehmenskultur intervenieren. Dabei etablierte sich in der Bank ein Schwerpunkt – neben den klassischen Feldern wie der Mitarbeiterzeitschrift, der Online-Information oder der Live-Kommunikation –, der gewöhnlich nicht eigenständig betrieben wird: die Führungskräftekommunikation. Zwei Gründe spielten dabei eine Rolle:

1. Die ING-DiBa hat in den letzten Jahren eine außergewöhnliche Entwicklung vollzogen. Aus einem Nischenanbieter für Spareinlagen wurde die größte Direktbank Europas. Das durch das Engagement der niederländischen ING Group ermöglichte Wachstum, das Mitarbeiterzahl und Geschäftszahlen sich vervielfachen ließ, stellte enorme Anforderungen an alle Beschäftigten: ein neuer CEO, Merger, große Umstrukturierungen, um nur einige der großen Veränderungen zu nennen. In diesem permanenten Change-Prozess fiel den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu: Sie mussten nicht nur das explosionsartig wachsende Geschäftsvolumen bewältigen, sondern „nebenbei“ auch ihren Mitarbeitern die immer wieder neuen Rahmenbedingungen und Strukturen verständlich machen. Hinzu kam, dass die Crew der Führungskräfte selbst einem starken Wachstum ausgesetzt war, was dazu führte, dass das Thema Führung selbst – Leitli-

„Die Führungskräftekonferenz ist der Ort,
an dem das Thema Führung reflektiert,
für das Unternehmen weiterentwickelt und in Form
von Projekten in die Praxis umgesetzt wird.“

nien, Prozesse, Philosophie, Struktur – immer mehr in den Vordergrund rückte. Diese dreifache Aufgabe – Mitarbeiterführung, Change-Management und Selbstverständnis – führte viele Führungskräfte an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Deswegen entschied sich die Bank dazu, mithilfe von ausgewählten Instrumenten der Führungskräftekommunikation sukzessive ein System zu etablieren, mit dem auf alle Themen und Herausforderungen reagiert werden konnte.

2. Die ING-DiBa interpretiert Führung als einen maßgeblichen Erfolgsfaktor von Unternehmenskultur. Auch wenn von vielen Seiten gebetsmühlenartig von den „Mitarbeitern als wichtigstem Kapital des Unternehmens“ geredet wird, muss man doch nüchtern feststellen, dass die Führungskräfte, und zumal das Topmanagement, diejenigen Personen im Unternehmen sind, die den größten Einfluss auf den Unternehmenserfolg besitzen. Sie können den größten Schaden anrichten und den größten Nutzen stiften. Nicht umsonst spricht man in den letzten Jahren häufig von CEO-Kommunikation, weil Wohl und Wehe vieler Unternehmen eng mit den Leistungen ihres höchsten Entscheidungsträgers verknüpft sind. Es ist also unter dem Aspekt der betriebswirtschaftlich effizienten Ressourcenzuweisung sinnvoll, in Führungskräfte zu investieren. Da die Aufgaben von Führungskräften wesentlich mit der Kommunikation verknüpft sind, ist es richtig, in die Führungskräftekommunikation

zu investieren. Dieser pragmatische Ansatz läuft auf die Frage hinaus, ob es nicht sinnvoll für ein Unternehmen und die Corporate Communications ist, das Thema Führung systematisch und differenziert zu diskutieren.

Die Ausgangsidee war einfach: Man versetze die Führungskräfte in die Lage, ihrem Job bestmöglich nachgehen zu können. Dafür evaluiert man, welches die wichtigsten Instrumente und Prozesse sind, die sie für ihre Aufgabe benötigen, und stellt sie ihnen zur Verfügung. Es wurde also in der internen Kommunikation ein Bereich definiert, der sich ausschließlich an den Bedürfnissen von Führungskräften orientierte. Beispielsweise wurde mit den Formaten „CEO Talk“ und „Vorstand live“ die Möglichkeit geschaffen, dass das Management regelmäßig in direkten Kontakt mit den Mitarbeitern trat. Das wichtigste und wirksamste Instrument, das in den letzten Jahren in diesem Zusammenhang genutzt wurde, war die Führungskräftekonferenz. Sie war und ist nicht nur der zentrale Marktplatz für strategische Aussagen des Managements, für das intensive Networking der Führungskräfte und die Positionierung relevanter Themen, sie ist auch und vor allem der Ort, an dem das Thema Führung reflektiert, für das Unternehmen weiterentwickelt und in Form von Projekten in die Praxis umgesetzt wird. Mit anderen Worten: Sinn und Wirkung der Konferenz gehen weit über ihre Dauer hinaus.

Führungskräfte als Projektinitiatoren

Mit der Führungskräftekonferenz entwickelte sich in der Unternehmenskommunikation der ING-DiBa eine Plattform – ja man könnte sagen: ein Internal Branding –, die der Ursprung von Initiativen war, welche die Kultur der Bank nachhaltig geprägt haben. Beispiele sind das Ideenmanagement „Simplify ING-DiBa“, das nicht nur half, Kernbotschaften der Unternehmensstrategie bei den Mitarbeitern und Führungskräften zu verankern, sondern auch zur Verbesserung zahlreicher Geschäftsprozesse beitrug. Oder das CSR-Programm „FAIRantwortung“, mit dem die Bank ihr soziales Engagement – ebenfalls in Verbindung mit einem zentralen Unternehmenswert – bündelte und ausbaute.

Die Stärke des Instruments „Führungskräftekonferenz“ erwächst zum einen aus der Gruppe der Teilnehmer, die zugleich „Umsetzer“ sind und das von ihnen Erlebte, Diskutierte und Beschlossene mit großer Glaubwürdigkeit, erheblichem Engagement und der nötigen Durchsetzungskraft in die Bank weitertragen. Zum anderen verhilft die Auswahl evaluierter Issues dazu, dass die Konferenz kein Frühstücksdirektorentreffen bleibt. Ohne die Organisation zu sehr zu belasten, werden nach jeder Konferenz einige wenige Themen intensiver behandelt. Die jährlich stattfindende Befragung der Beschäftigten dient

dazu, auf pragmatische Weise eine erste Erfolgskontrolle der initiierten Projekte vorzunehmen. So erhielt die interne Kommunikation der ING-DiBa einen höheren Stellenwert, indem ihre klassischen Medien, die Mitarbeiterzeitschrift und das Intranet, einen enormen Fundus an Themen und Kontakten hinzugewannen.

Kurz: Das Thema „Führung“ stellt für die interne Kommunikation eine außerordentlich lohnende Ressource dar. Vielleicht mehr noch als die verschiedenen Instrumente, die hierbei zum Einsatz kommen und möglicherweise die Kommunikationslandschaft bereichern können (z. B. Blogs, Podcasts, Roadshows, Ad-hoc-Informationen), verhilft der regelmäßige und systematische Kontakt mit dem Seniormanagement dem Bereich „Interne Kommunikation“ zu einer höheren Qualität und Reputation.

4. Die Führungskräftekonferenz 2008 der ING-DiBa



300 Führungskräfte unterwegs im Auftrag der Unternehmenskultur

4.1 Die ING-DiBa

Die ING-DiBa AG, Tochter der niederländischen ING Group, ist die größte Direktbank Europas und aufgrund ihres anhaltenden Wachstums inzwischen die drittgrößte Privatkundenbank Deutschlands. Dank ihres innovativen Geschäftsmodells profitieren ihre über sechs Millionen Kunden sowohl von der Solidität und Finanzkraft einer klassischen Bank als auch von der Kosteneffizienz eines filiallosen Kreditinstituts. Folgerichtig wurde die ING-DiBa u. a. dreimal hintereinander von der Finanzzeitschrift Euro zur „Besten Bank“ gekürt.

Das Geschäft der ING-DiBa hat vier Säulen: den Sparbereich mit dem Tagesgeldkonto „Extra-Konto“ und dem Festgeldangebot, Baufinanzierung, Konsumentenkredite sowie das Wertpapiergeschäft. Das dauerhaft hoch verzinsten Extra-Konto ist seit Jahren das populärste Produkt. Aber auch auf dem Feld der privaten Baufinanzierung hat das Institut inzwischen die Marktführerschaft in Deutschland übernommen. Das Wertpapiergeschäft weist einen der stärksten Zuwächse aller Privatkundenbanken auf.

Die Bank mit Sitz in Frankfurt am Main hat weitere Standorte in Hannover und Nürnberg sowie in Österreich. Der geschäftliche Erfolg geht mit

einer stetig wachsenden Mitarbeiterzahl einher, die inzwischen rund 2.700 erreicht hat. Entsprechend großen Wert legt die ING-DiBa auf eine differenzierte Personalpolitik und eine überzeugende Unternehmenskultur.

4.2 Zur Genese der Konferenz

Die Führungskräftekonferenzen der ING-DiBa wurden seit 2004 kontinuierlich weiterentwickelt. Ein Prinzip dieser Entwicklung war, dass die Erkenntnisse aus der vorhergehenden Konferenz jeweils Grundlage der Ideen für die folgende Konferenz waren. Dadurch konnte die Konzeption immer weiter auf jeweils aktuelle Herausforderungen der Bank zugeschnitten und zugleich den Führungskräften glaubwürdig vermittelt werden, dass das Konferenzdesign maßgeblich von ihrem Votum und von ihren Bedürfnissen getragen wurde.

Die Konferenzen werden entlang von vier Parametern geplant:

- **Information**
- **Kommunikation**
- **Inszenierung**
- **Teambuilding.**

„Die Stärke des Instruments ‚Führungskräftekonferenz‘
erwächst aus der Gruppe der Teilnehmer, die
zugleich ‚Umsetzer‘ sind und das von ihnen Erlebte,
mit großer Glaubwürdigkeit, und der nötigen
Durchsetzungskraft in die Bank weitertragen.“

Dabei kann man eine klare Tendenz erkennen: Der Faktor Teambuilding gewann im Lauf der Jahre immer mehr an Bedeutung, wogegen der Faktor Information in seiner Bedeutung zurücktrat. Die Inszenierung der Konferenz wurde mit den Jahren routinierter und ausgefeilter, die Kommunikation behielt ihre besondere Wichtigkeit bei. Diese Entwicklung und Gewichtung spiegeln wider, dass das Konferenzformat mehr und mehr an den konkreten Bedürfnissen der Bank ausgerichtet wurde. So wuchs die Bedeutung des Faktors Teambuilding, weil durch die Verteilung der Organisation auf mehrere Standorte, durch das anhaltende Wachstum der Führungscrew und durch die starke Dynamik des Tagesgeschäfts Kommunikation und Networking zwischen den Führungskräften eingeschränkt waren. Die Führungskräftekonferenz konnte dazu beitragen, dieses Defizit auszugleichen. Auf der anderen Seite konnte in den ersten Konferenzen eine dezidierte Führungsphilosophie vorgestellt und diskutiert werden (u. a. das „Fair-Deal-Konzept“ von Ben Tellings), über die auf den folgenden Konferenzen dann immer weniger informiert werden musste, da sie Eingang in die Unternehmenskultur gefunden hatte. Dies schuf Raum für Elemente, die das Teambuilding unterstützten.

Ein zweiter Faktor gewann in den Jahren einen immer größeren Stellenwert: die Beteiligung der Führungskräfte selbst. Bereits 2006 bestritt eine Gruppe von zehn jungen Führungskräften den

Hauptteil der Konferenz. Sie stellten – auf der Grundlage der Ergebnisse einer Great-Place-to-Work-Befragung – in Form von Fernsehformaten auf der Bühne kritische Themen der Bank vor. Die „Drehbücher“ wurden von ihnen zusammen mit einer Business-Theater-Agentur im Vorfeld erarbeitet. 2007 führten dann 20 „Scouts“ ihre Teams durch München, wo diverse Aufgaben und Prüfungen im Team zu bewältigen waren. Dieses Element des Teambuildings, der Erfahrung gemeinsamer Aktivität und Problembewältigung, war auch die Grundlage der Hamburger Führungskräftekonferenz 2008.

4.3 Konzept und Realisation

Die Entscheidung für das Konzept fiel bereits im Herbst 2007. Der lange Vorlauf der Vorbereitungen war vor allem der Tatsache geschuldet, dass besonders das Benchmarking nicht ohne Partner funktionieren konnte. Andere Unternehmen mussten daher gefunden werden, die sich für diesen Prozess zur Verfügung stellten.

Das Konzept der Konferenz sah schließlich vor, dass man sich in zwei Schritten mit dem Thema Führungskultur beschäftigten wollte:

1. Erarbeitung eines Status quo der Führungskultur der ING-DiBa durch verschiedene Befragungen aller Führungskräfte.

2. Analyse der Führungskultur von 20 Hamburger Partner-Unternehmen durch 20 Führungskraftenteams der Bank, um deren Kultur mit der Kultur der Bank vergleichen zu können.

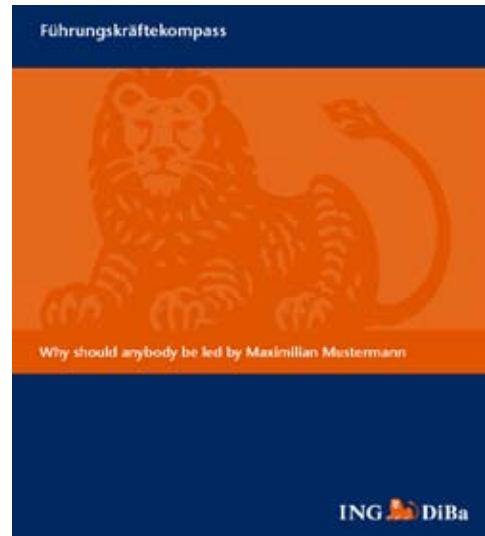
Um das Thema Unternehmens- und speziell Führungskultur substanziell aufnehmen zu können, bildete man ein beratendes Projektteam, ein Sounding Board, aus Vertretern des oberen Managements. Dieses Sounding Board hatte zwei Aufgaben: die Organisatoren bei der Kommunikation und Umsetzung der Vorbereitung der Konferenz zu unterstützen und die geeigneten Schwerpunkte für die Beschäftigung mit der eigenen und fremden Kulturen herauszufiltern. Besonders der letzte Punkt fällt aus einer Abteilung heraus schwer: Große Unternehmen entwickeln eine solche Dynamik beim Ausformen von Subkulturen, dass es selbst übergeordneten Funktionen wie Kommunikations- oder Personalabteilung schwerfällt, die Unternehmenskultur in ihrer gesamten Breite wahrzunehmen. Hier bietet die Führungskräftekonferenz eine Möglichkeit, Hürden zu überwinden und für mehr Transparenz zu sorgen. Das Sounding Board der ING-DiBa bestand deswegen aus Vertretern sowohl der operativen als auch der Stabs-Abteilungen.

Wertschätzung durch Benchmarking

Um die 20 Hamburger Unternehmen zu gewinnen, stellte man einen zweistündigen Erfahrungsaustausch zwischen Führungskräften der ING-DiBa und den Partnerunternehmen in den Mittelpunkt. Adressaten waren die Leiter der Unternehmenskommunikation bzw. der Personalabteilung. Dieser Ansatz hatte Erfolg. 20 ganz unterschiedliche Hamburger Unternehmen sagten den Erfahrungsaustausch zu. Die Parameter hierfür waren:

- klar definierter und angemessener Zeitaufwand
- klar beschriebenes Ziel
- klar kommunizierter Ablauf der Partnerschaft
- Benefits für das Partnerunternehmen.

Die Gewinnung der Partnerunternehmen zählte zu den aufwendigsten und sensibelsten Aufgaben des Projekts. Vielfach halfen bestehende Kontakte weiter. Nicht überraschend war, dass in allen Unternehmen das Thema Führung eine wichtige, wenn auch nicht immer explizite Rolle spielte. Allerdings verhinderten oft aktuelle Konstellationen wie Fusionen, Managementwechsel oder Ertragseinbrüche die Bereitschaft, sich zusammen mit Betriebsfremden auf das Thema einzulassen. Insgesamt darf aber konstatiert werden, dass vor allem für die ING-DiBa, aber auch für die Partnerunternehmen der Erfahrungsaustausch lohnend war (siehe Abschnitt 7).



Professionelle Surveys

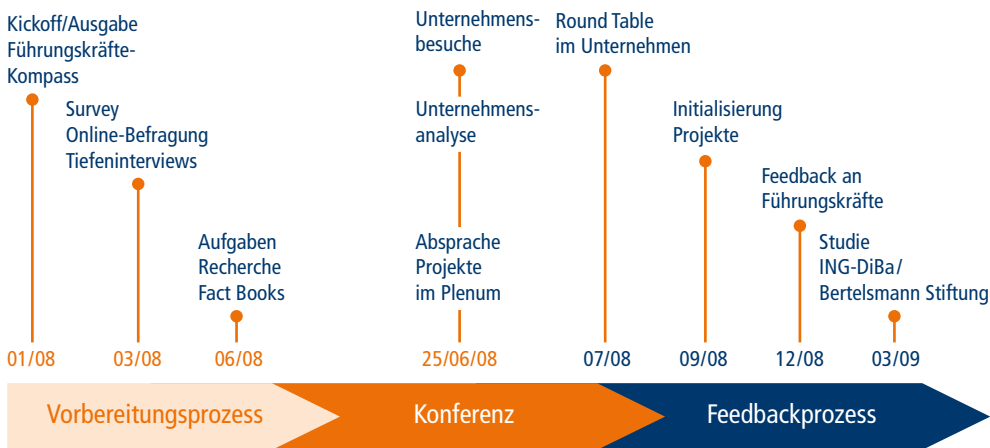
Eine weitere Herausforderung bestand in der Bewältigung der methodischen und empirischen Seite des Projekts. Im Fall des Themas Unternehmenskultur inklusive professioneller Surveys zu diesem Thema gab es keine andere Option, als einen Partner hinzuzuziehen. Der Partner sollte nicht nur über die geeignete Methodenkompetenz und Ressourcen für die Surveys verfügen, sondern auch als Berater bei der inhaltlichen Diskussion mitwirken. Mit der Bertelsmann Stiftung konnte nicht nur ein Partner gefunden werden, sondern darüber hinaus ein Kompetenzzentrum, das über einen profunden Erfahrungsschatz beim Thema Unternehmenskultur verfügte. Die im Rahmen der Unternehmenskulturanalysen für den Carl Bertelsmann-Preis gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnisse bildeten die ideale Basis eines seriösen und adäquaten Lösungsansatzes für die Konferenz. Hinzu kam, dass die Bank bereits mit der Stiftung bekannt war.

Zwei der drei entscheidenden Komponenten des Konzepts waren mit den Partnerunternehmen und der Bertelsmann Stiftung an Bord. Das dritte Modul waren die Führungskräfte der ING-DiBa selbst, um die sich schließlich alles drehen sollte. Bereits in den vergangenen beiden Konferenzen hatte man in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung sehr gute Erfahrungen mit der Einbindung von Führungskräften in die Vorbereitung

und Durchführung der Konferenz gemacht. Welche Vorteile entstehen dadurch?

- Die Glaubwürdigkeit eigener Führungskräfte bei der Präsentation von Themen ist weitaus höher, besonders wenn es sich um kritische Issues handelt.
- Das Engagement der Führungskräfte ist groß, da sie sich vor den eigenen Kollegen präsentieren müssen.
- Das Gefühl für und die Kenntnisse der Führungskräfte über ihr eigenes Unternehmen sind ein wichtiger Faktor, wenn es darum geht, authentisch mit Themen umzugehen.

Der Auswahlprozess war komplex. Maxime war, dass alle Führungskräfte in die Vorbereitung der Konferenz eingebunden werden sollten. Die Zusammensetzung der rund 15 Personen umfassenden Teams wurde unter dem Gesichtspunkt der möglichst ausgewogenen Verteilung von Hierarchiestufen und Unternehmensbereichen vorgenommen. Eine solche Zusammensetzung hatte sich bereits in den vorherigen Konferenzen bewährt. Somit standen die drei Elemente der Vorbereitung zur Verfügung – die 20 Hamburger Partnerunternehmen, die Bertelsmann Stiftung als Experte für Surveys zum Thema Unternehmenskultur und die 20 Teams aus Führungskräften der ING-DiBa. Jetzt war es möglich, das Konzept der Konferenz zu kommunizieren.

Abbildung 1: Projektverlauf Führungskräftekonferenz ING-DiBa 2008

Quelle: ING-DiBa, 2008

| BertelsmannStiftung

Bereits Anfang Januar 2008 – also fast ein halbes Jahr vorher! – wurden alle Führungskräfte über die Eckpunkte der geplanten Konferenz informiert. In einem persönlichen Schreiben des Vorstandsvorsitzenden wurde die Führungskräftekonferenz 2008 für „eröffnet“ erklärt. Alle Führungskräfte erhielten den Führungskräftekompass, einen personalisierten A4-Ordner, in dem alle Informationen, Aufgabenbeschreibungen und später Ergebnisse der Konferenz gesammelt wurden.

In Anlehnung an einen Buchtitel des englischen Unternehmensberaters Robert Goffee wurde der Führungskräftekompass mit „Why should anybody be led by (Name der Führungskraft)“ betitelt. Gleichzeitig war dies die erste Aufgabe für alle Führungskräfte: Bitte beantworten Sie kurz und prägnant diese eine Frage! Der geniale Satz von Robert Goffee fungierte zugleich als Einstimmung für die kommenden Aufgaben. Im gleichnamigen Artikel, der den Führungskräften zugemäilt wurde, gab es einen ersten Hinweis auf die Themen, die im Lauf der Vorbereitung angesprochen werden sollten.

Besonderer Wert wurde darauf gelegt, dass die Führungskräfte den Kompass als kontinuierliches Instrument begriffen, mit dem einfach, aber wirksam alle Informationen zum Thema gesammelt und abrufbar gemacht werden konnten. Deswegen wurde ein Redaktionsplan erstellt, der auch nach der Konferenz sicherstellt,

dass der Ordner periodisch mit Informationen zum Thema Führung beschickt wird, z. B. aus Unternehmenskommunikation, Personalabteilung, aber auch von den Vorständen der Bank oder der Muttergesellschaft.

Um den Status quo der Führungskultur der Bank aufzuzeigen, entschied man sich für einen zweistufigen Survey-Prozess. Mit der Goffee-Frage waren die Führungskräfte bereits auf dieses Procedere eingestimmt und wussten, mit welchem Thema sie die Befragungen konfrontieren würden. Eine Herausforderung bestand darin, die Befragungsmethodik und den Basis-Fragebogen der Bertelsmann Stiftung auf die Bedürfnisse des Projekts zu adaptieren. Der zweistufige Befragungsprozess sah eine Intranet-Befragung aller Führungskräfte vor – mit dem gekürzten Fragebogen – und eine begrenzte Anzahl von ausführlichen One-on-One-Interviews mit Führungskräften, die nach Hierarchieebene, Unternehmensbereich bzw. -standort, Geschlecht und Alter ausgewählt wurden. Mithilfe der gewonnenen Daten konnte die Führungskultur der Bank beschrieben werden, und man besaß zugleich eine Vergleichsbasis für das Benchmarking.

Abbildung 1 gibt einen Überblick über den gesamten Projektverlauf.



Top Issues

Natürlich wurden mit der Führungskräftekonferenz auch inhaltliche Schwerpunkte und Ziele verbunden, besonders deswegen, weil es galt, den Anteil und die Bedeutung an geschäftsrelevanten Themen und Ergebnissen zu erhöhen. Die Generierung dieser Schwerpunkte und Ziele wurde auf drei verschiedenen Wegen vorgenommen und die Ergebnisse anschließend (unter der Maßgabe des praktisch Realisierbaren) kompiliert:

- eine Umfrage unter allen Führungskräften nach dem wichtigsten Change-Thema
- die Essenz der Erfahrungen der Bertelsmann Stiftung aus vergleichbaren Projekten in anderen Unternehmen
- die Essenz der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung „Great Place to Work“, die einmal im Jahr in der ING-DiBa durchgeführt wird.

Aus diesen Quellen speiste sich die Eingrenzung der wesentlichen Themen. Da die Anzahl der möglichen Themen immer den Rahmen des organisatorisch Machbaren übersteigt, einigte man sich auf drei Schwerpunktthemen, die die aktuellen Interessen der Bank am besten auf den Punkt brachten und mit den Kategorien der Bertelsmann-Methodik in Einklang zu bringen waren:

- Partizipative Führung
- Zielorientierung
- Adaptions- und Integrationsfähigkeit.

Die Fokussierung auf drei Schwerpunktthemen erlaubte es zum einen, den geplanten Prozess so zu gestalten, dass die beteiligten Führungskräfte in einem vertretbaren Umfang gefordert wurden, zum anderen wurde die Aussagekraft der Befragungsergebnisse nicht zu stark verwässert. Zwar wurde das gesamte Spektrum der Unternehmenskultur nicht abgedeckt, aber die wichtigsten Issues des Themas Führung konnten behandelt werden:

- Wie steht es um den Führungsstil in der Bank?
- Mit welchen Zielvorgaben und Zielerreichungs-Instrumenten wird geführt?
- Wie gehen Führungskräfte mit kurz- und langfristigen Veränderungsprozessen um?

Nachdem die Befragungen stattgefunden hatten und die Erarbeitung des Status quo der internen Führungskultur auf den Weg gebracht worden war, wurde der zweite Teil des Konzepts in Angriff genommen. Das Benchmarking bestand aus zwei Komponenten. Jedes Team recherchierte „kalt“ (ohne direkten Kontakt) die Unternehmens- und besonders Führungskultur eines Hamburger Unternehmens und fasste die Ergebnisse in einem „Fact Book“, einer einheitlich aufgebauten Präsentation zusammen. Für die Erstellung dieser Präsentation standen Unternehmenskommunikation und Bertelsmann Stiftung den Teams beratend zur Seite. Alle Teams erledigten ihre Aufgaben fristgerecht und lieferten

„Die Gewinnung der Partnerunternehmen zählte zu den aufwendigsten und sensibelsten Aufgaben des Projekts.“

zum Teil beeindruckende Fact Books ab. Eine Befragung nach der Konferenz förderte zutage, dass das Interesse und die Freude der Führungskräfte an der Rolle der Laien-Auditoren und -Unternehmensberater stetig zugenommen hat und der intensive Einblick in die Struktur eines anderen Unternehmens und der Vergleich mit der eigenen Organisation sich für die meisten als großer Gewinn erwies. Das Fact Book wurde schließlich als „Einstiegs Geschenk“ den Kollegen aus dem Kooperationsunternehmen überreicht.

Die zweite Komponente war der zweistündige Erfahrungsaustausch mit den Kooperationsunternehmen. Ihre Erfahrungen aus dem Gespräch brachten die Teams danach begrifflich auf den Punkt und bestimmten, welche Kategorie (Partizipative Führung etc.) sie bei dem betreffenden Unternehmen am meisten überzeugt hatte. Der letzte Schritt bestand dann in einer kurzen Präsentation der Erfahrungen vor dem Plenum, wobei in drei Gruppen die drei Kategorien behandelt wurden. Jeweils ein Teammitglied bewertete das Kooperationsunternehmen, und ein Vorstandsmitglied der Bank gab anschließend „live“ einen Kommentar zu den vorgestellten Ideen, Stärken und Schwächen der Benchmark ab. Damit konnten bereits während der Konferenz die Erfahrungen der Teams an die konkrete Situation im Unternehmen verlinkt werden.

Erfahrungsaustausch als Motivations- schub

In einer Befragung der Führungskräfte der ING-DiBa nach der Konferenz stellte sich heraus, dass sie den Erfahrungsaustausch als das besondere und nachhaltige Erlebnis bewerteten: ein Beweis, dass der Austausch zwischen Unternehmen, respektive der persönliche Austausch zwischen Führungskräften verschiedener Unternehmen als fruchtbar und konstruktiv erlebt wird. Dies erhärtete sich im Übrigen auch bei einem Round Table mit allen Kooperationsunternehmen, die aus ihrer Sicht bestätigten, wie wertvoll der direkte Kontakt und intensive Austausch für sie gewesen sei. Die ING-DiBa jedenfalls filterte aus den Erfahrungen des Projekts mehrere Themen heraus, die sukzessive in der Bank in die Tat umgesetzt werden sollen. Nicht zuletzt dieser konkrete Nutzen spricht für ein Konferenzformat, das versucht, eine Balance zwischen der Initiierung intensiven Teambuildings und der Vermittlung für die Organisation wichtiger Inhalte zu erreichen. Die Führungskräftekonferenz bietet hierzu eine ideale Plattform.

5. Unternehmenskulturanalyse im Hause ING-DiBa



5.1 Ausgangssituation

Um das Thema Führung nachhaltig und in der notwendigen Tiefe weiterzuentwickeln, wurden im Vorfeld der Führungskräftekonferenz 2008 verschiedene Instrumente eingesetzt. In drei Schritten erfolgte die Sensibilisierung der ING-DiBa-Führungskräfte für das Thema Unternehmens- und Führungskultur.

Mit dem Ziel, den Status quo der Unternehmenskultur zu erheben und später mit Best-Practice-Unternehmen zu vergleichen, führte die Bertelsmann Stiftung eine Unternehmenskulturanalyse an allen Standorten der ING-DiBa durch. Die Ergebnisse wurden im Rahmen der Führungskräftekonferenz im Juni 2008 in Hamburg vorgestellt. Bereits im Januar 2008 wurden die Führungskräfte systematisch dazu angeleitet, sich mit dem Thema Unternehmenskultur und Führungsethik zu befassen (siehe Abschnitt 4.3). Die Kommunikationsabteilung erarbeitete diesbezüglich monatliche Aufgabenstellungen, die von den Führungskräften bearbeitet wurden. Auf diese Weise wurden die Führungskräfte dazu aufgefordert, sich aktiv mit ihrer eigenen Führungsrolle und ihrem Verhalten auseinanderzusetzen.

Nachdem sowohl die hauseigene Kultur als auch das persönliche Führungsverhalten intensiv reflektiert worden waren, sprach die ING-DiBa in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung 20 Hamburger Unternehmen an, mit der Bitte um einen persönlichen Austausch in Form einer Gesprächsrunde mit den dortigen Führungskräften zum Thema Unternehmenskultur. Mit diesem Experiment erhielten die Führungskräfte der ING-DiBa den Freiraum, über den Tellerrand ihres eigenen Unternehmenshorizontes zu schauen. Im Vorfeld zu ihrem Unternehmensbesuch wurden die Führungskräfte beauftragt, sich im Rahmen einer Desktop Research intensiv mit dem zu besuchenden Unternehmen auseinanderzusetzen und anhand eines Gesprächsleitfadens gezielte Fragen zur gelebten Unternehmenskultur zu stellen. Die Bertelsmann Stiftung erarbeitete für diese Desktop Research ein Auswertungsraster und gab den Führungskräften konkrete Hinweise zur Anwendung dieses Instrumentes.

Im folgenden Abschnitt werden sowohl das methodische Vorgehen und die Ergebnisse der Unternehmenskulturanalyse beschrieben als auch die Inhalte des Führungskräfte-Briefings für die Unternehmensbesuche in Hamburg.

Abbildung 2: 10-Dimensionen-Modell zur Unternehmenskulturanalyse



Quelle: Carl Bertelsmann-Preis, 2003

| BertelsmannStiftung

5.2 Erfassung von Unternehmenskultur auf der Basis des 10-Dimensionen-Modells der Bertelsmann Stiftung

Seit mehr als 30 Jahren befasst sich die Bertelsmann Stiftung intensiv mit der Fragestellung, wie und in welcher Form sich Investitionen in die Unternehmenskultur betriebswirtschaftlich rechnen und abbilden lassen. Als im Jahr 2003 der Carl Bertelsmann-Preis „Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren“ verliehen wurde, entstand erstmals ein Kriterienraster für die Analyse des Status quo von Unternehmenskultur. Dieses Raster umfasst zehn Kultur-Dimensionen (siehe Abbildung 2):

1. **Gemeinsame Zielorientierung**
2. **Verantwortung gegenüber der Gesellschaft**
3. **Haltungen, Überzeugungen und Werte**
4. **Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht**
5. **Partizipatives Führungsverhalten**
6. **Unternehmer im Unternehmen**
7. **Führungskontinuität**
8. **Adaptions- und Integrationsfähigkeit**
9. **Kundenorientierung**
10. **Shareholder-Orientierung**

Ausgehend von diesen zehn Erfolgsdimensionen wurde zur transparenten Beurteilung der Unternehmen eine Score Card genutzt. Jedes Feld

dieser Score Card wurde mit relevanten Beurteilungskriterien im Sinne des „idealtypischen Zustands“ hinterlegt und messbar gemacht, indem die konkrete Ausprägung eines Unternehmens dagegen beurteilt wurde. Darauf basierend erfolgte eine Bewertung und Punktevergabe, die zum Gesamtergebnis zusammengefasst wurde.

In der Folge werden die einzelnen Erfolgsdimensionen anhand beispielhaft ausgewählter Bewertungskriterien erläutert.

1. Gemeinsame Zielorientierung

Bei diesem Beurteilungskriterium wird überprüft, inwieweit ein gemeinsames Zielverständnis gewährleistet ist, d. h. inwieweit die Unternehmensleitung klare Ziele und Strategien formuliert und diese an die Mitarbeiter kommuniziert, begründet und damit ein gemeinsames Zielverständnis erreicht.

Kriterien-Beispiele sind:

- Maßnahmen zur Vermittlung von Zielen und Strategien
- Identifikation von Mitarbeitern mit den Unternehmenszielen
- Klarheit über den individuellen Beitrag zur Zielerreichung

2. Verantwortung gegenüber der Gesellschaft

In dieser Beurteilungsdimension wird vor allem der gesellschaftliche Beitrag von Unternehmen durch eine langfristige beschäftigungsorientierte Personalpolitik bewertet. Darüber hinaus werden sozialgesellschaftliche Aktivitäten sowie der nachhaltige Umgang mit Ressourcen untersucht.

Kriterien-Beispiele sind:

- Leistungsbeitrag für die Gesellschaft durch die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen
- Ausgestaltung menschengerechter Arbeitsplätze
- Sozial- und Sonderleistungen
- Beitrag zur gesteigerten Lebensqualität der Mitarbeiter und ihrer Familien (z. B. Work-Life-Balance u. Ä.)
- Unterstützung sozialgesellschaftlicher Projekte und Aktivitäten sowie Beiträge zur Willensbildung
- Maßnahmen zum Umweltschutz

3. Haltungen, Überzeugungen und Werte

In dieser Dimension wird die Existenz eines sichtbar gelebten Wertesystems auf der Basis eines Leitbildes überprüft. Dabei ist die Konformität von postulierten und gelebten Werten von besonderer Bedeutung.

Kriterien-Beispiele sind:

- Existenz und Kommunikation eines ethischen Leitbildes im Hinblick auf zentrale Werte (Verantwortungsbewusstsein und Vorbildfunktion, Selbstdisziplin und Bescheidenheit, Respekt vor Menschen und Kulturen, Korrektheit und Zuverlässigkeit etc.)
- Etablierung eines Messsystems zur tatsächlichen Implementierung
- Überprüfung und Fortschreibung der Unternehmenskultur
- Maßnahmen und Instrumente zur Förderung von Leistungsbereitschaft

4. Unabhängigkeit und Transparenz der Unternehmensaufsicht

Hier wird hinterfragt, inwieweit die Unternehmensaufsicht durch unabhängige, fachlich und sozial kompetente Mitglieder erfolgt und inwieweit eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen exekutiver Führung und den Aufsichtsorganen besteht.

Kriterien-Beispiele sind:

- Transparenz von Zusammensetzung, Aufgaben und Arbeitsweisen der Aufsichtsgremien
- Evaluation der Gremien- und Aufsichtsarbeit
- Ganzheitliches Informations- und Berichtswesen
- Einbindung von Eigentümer- und Arbeitnehmervertretern

5. Partizipatives Führungsverhalten

In dieser Beurteilungsdimension wird zunächst das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beleuchtet. Im Hinblick auf die Mitarbeiter wird darüber hinaus nach konkreten Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung und Mitsprache im Unternehmen gefragt.

Kriterien-Beispiele sind:

- Existenz von festgeschriebenen und offen kommunizierten Führungsleitsätzen
- Konformität von Führungsgrundsätzen und Führungsverhalten
- Dialogorientierte Zusammenarbeit auf der Basis von gemeinschaftlich festgelegten Zielvereinbarungen
- Leistungsbeurteilung von Führungskräften auf Basis des Führungsverhaltens
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und -gesprächen
- Maßnahmen, Prozesse zur umfassenden Information und Kommunikation
- Förderung der Zusammenarbeit über Hierarchie- und Bereichsebenen hinweg
- Schulungs- und Ausbildungsmaßnahmen im Rahmen einer systematischen Mitarbeiterförderung

„Der Fokus auf drei Themen erlaubte es,
die beteiligten Führungskräfte in einem vertretbaren
Umfang zu fordern, gleichzeitig wurde die Aussagekraft
der Befragungsergebnisse gewährleistet.“

- Mitsprachemöglichkeiten im persönlichen Aufgaben- und Verantwortungsbereich
- Einbindung der Mitarbeitervertretung auf Unternehmensebene

6. Unternehmer im Unternehmen

In dieser Dimension wird untersucht, inwieweit unternehmerisches Denken und Handeln gefordert, gefördert und systematisch ausgestaltet wird und inwieweit Mitarbeiter am unternehmerischen Erfolg beteiligt werden.

Kriterien-Beispiele sind:

- Delegation von Verantwortung und dezentrale Strukturen („Profit Center“)
- Führung auf Basis von Zielvereinbarungen
- Instrumente der Partizipation am unternehmerischen Erfolg (z. B. Kapitalbeteiligung u. Ä.)

7. Führungskontinuität

An dieser Stelle wird hinterfragt, inwieweit die Nachfolgeregelung an der Unternehmensspitze als langfristige Aufgabe begriffen und ausgestaltet wird. Betrachtet wird darüber hinaus die Auswahl, Gewinnung und Entwicklung von unternehmerischen Nachwuchsführungskräften.

Kriterien-Beispiele sind:

- Stabilität in den Führungszyklen
- Existenz eines klar umschriebenen Anforderungsprofils für Führungskräfte
- Programme und Maßnahmen zur Entwicklung von Führungskräften
- Frühzeitige Übertragung unternehmerischer Verantwortung

8. Adaptions- und Integrationsfähigkeit

In dieser Beurteilungsdimension wird die Zukunftsorientierung im Sinne einer Anpassungsfähigkeit an geänderte Rahmenbedingungen hinterfragt. Dies umfasst u. a. die Aspekte „Innovation“, „Lernende Kultur“ und „Handeln in Netzwerken“.

Kriterien-Beispiele sind:

- Innovationskraft bei der Leistungserbringung
- Schaffung, Bereitstellung und Verteilung von Wissen sowie lernorientierter Umgang mit Fehlern
- Reaktionsfähigkeit beim Umgang mit Unvorhergesehenem bzw. Krisen
- Integration von Neuem (z. B. Umgang mit anderen Unternehmenskulturen bei M&A-Aktivitäten)
- Fähigkeit, in Netzwerken zu agieren (z. B. standardisierte Partnermodelle, strategische Allianzen)

Abbildung 3: Verdichtung der Bewertungskriterien



9. Kundenorientierung

Hierbei werden vor allem Anstrengungen zum Verständnis von Kunden und anderen Geschäftspartnern sowie eine faire Gestaltung der Geschäftsbeziehungen überprüft.

Kriterien-Beispiele sind:

- Regelmäßige Kundenbefragungen, um Sichtweisen, Wünsche und Probleme zu verstehen
- Einbeziehung der Kunden in Entwicklungsprozesse
- Transparente Leistungserbringung
- Fairness im Umgang mit dem Kunden

10. Shareholder-Orientierung

In dieser Beurteilungsdimension wird betrachtet, inwieweit das Unternehmen eine gleichgewichtige und ausgewogene, an den Bedürfnissen der Shareholder, jedoch nicht zulasten der Interessen anderer Stakeholder orientierte Geschäftspolitik betreibt.

Kriterien-Beispiele sind:

- Balance zwischen der Orientierung an Bedürfnissen von Shareholdern und anderen Stakeholdern
- Steuerung und Messung anhand konkreter wirtschaftlicher Zielgrößen

- Durchführung von systematischen Programmen zur Effizienzsteigerung
- Informationsbereitstellung für Share- und andere Stakeholder

5.3 Übertragung des Modells auf die spezifische Unternehmenskultur der ING-DiBa

Die Messung von Unternehmenskultur bedarf stets der Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse des Unternehmens. Im Vordergrund steht hierbei immer der Zweck der Messung, nach ihm richtet sich die Wahl der Methodik bzw. der Blick auf die Beurteilungsdimensionen.

Zweck der Unternehmenskulturanalyse bei der ING-DiBa war die Erhebung des Status quo der gelebten Unternehmens- und Führungskultur. In Abstimmung mit dem Unternehmen wurden aus dem 10-Dimensionen-Raster insgesamt fünf Dimensionen ausgewählt, die im Zuge der Analyse im Fokus standen. Die Dimensionen wurden teilweise mit anderen Begrifflichkeiten belegt, um die Verständlichkeit sowie die Anknüpfung an bereits vertraute Begriffe aus der internen Unternehmenskommunikation zu gewährleisten.

Abbildung 4: Online-Befragung

Erhebungszeitraum:	März/ April 2008
Zielgruppe:	Führungskräfte der Ebenen zwei bis fünf (deutschlandweit)
Response-Quote:	80 Prozent (n = 240 Teilnehmer)
Art und Anzahl der Fragen:	49 geschlossene Fragen (je vier Antwortoptionen in fünf Themengebieten)
Technische Umsetzung:	Nutzung interner IT-Befragungstools
Anonymität:	Die Daten wurden in einem Gesamt-Datensatz verschlüsselt und komplett anonymisiert direkt an die Bertelsmann Stiftung geleitet. Eine Unterscheidung nach Standort oder Führungslevel ist nicht möglich.

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2008

| Bertelsmann Stiftung

Zu den ausgewählten und modifizierten Dimensionen gehören:

1. Strategie

(abgeleitet aus „Gemeinsame Zielorientierung“)

2. Werte

(abgeleitet aus „Haltungen, Überzeugungen und Werte“)

3. Führungsverhalten

(äquivalent zu „Partizipatives Führungsverhalten“)

4. Mitarbeiterentwicklung

(abgeleitet aus „Unternehmer im Unternehmen“ plus unternehmensspezifische zusätzliche Fragestellungen)

5. Adaptionfähigkeit

(äquivalent zu „Adaptions- und Integrationsfähigkeit“)

Abbildung 3 zeigt den Prozess der Fokussierung auf fünf Dimensionen von Unternehmenskultur für die Datengewinnung.

5.4 Vorgehen bei der Unternehmenskulturanalyse

Die Erhebung der Unternehmens- und Führungskultur im Hause ING-DiBa erfolgte mittels einer Online-Befragung aller in Deutschland tätigen Führungskräfte. Ergänzend wurden Tiefeninterviews mit 29 Führungskräften der Führungsebe-

nen zwei bis fünf an allen drei Unternehmensstandorten durchgeführt. Die Führungsebenen zwei bis fünf werden im Unternehmen durch folgende Funktionen repräsentiert: Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Ressortleiter und Teamleiter. Während der Online-Fragebogen ausschließlich geschlossene Fragen enthält, deren Beantwortung Tendenzen für kulturelle Stärken bzw. kulturelles Potenzial erkennen lässt, besteht der Leitfaden für die Tiefeninterviews hauptsächlich aus offenen Fragen, die darauf abzielen, verborgene Beweggründe und Motivationen für Antworttendenzen im Online-Fragebogen zu identifizieren. Um die Wahrnehmung des gesellschaftlichen Engagements ihres Unternehmens zu erfragen, wurden in den Tiefeninterviews zusätzlich Fragen zur Dimension 2, Gesellschaftliche Verantwortung, an die Führungskräfte gerichtet.

Abbildung 4 und Abbildung 5 veranschaulichen die wichtigsten Untersuchungsparameter zur Charakterisierung der Online-Befragung und der Tiefeninterviews.

Abbildung 5: Tiefeninterviews

Erhebungszeitraum:	April/Mai 2008
Zielgruppe:	Führungskräfte der Ebenen zwei bis fünf (deutschlandweit)
Response-Quote:	100 Prozent (n = 29 Teilnehmer)
Art und Anzahl der Fragen:	51 Fragen, davon 39 offene und 12 geschlossene Fragen in sechs Themengebieten
Umsetzung:	persönliches Gespräch mit zwei Interviewern (Gesprächsdauer ca. 90 bis 120 min)
Anonymität:	keine Tonbandaufzeichnung des Gespräches, ausschließlich handschriftliche Notizen, keine namentliche Verknüpfung

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2008

Bertelsmann Stiftung

5.5 Online-Befragung

Trotz der breiten Streuung im Antwortverhalten sind die Befragungsergebnisse insgesamt sehr positiv ausgefallen. Abbildung 6 verdeutlicht dies. Der in der Legende aufgeführte Begriff „tendenziell positiv“ steht als Äquivalent zu den Summen aus den Antwortkategorien „trifft eher zu“ und „trifft zu“. Der Begriff „absolut positiv“ repräsentiert ausschließlich die Antworten in der Kategorie „trifft zu“ im Fragebogen. Pro Dimension sind jeweils die Durchschnittswerte aller enthaltenen Fragen abgebildet.

Was genau wurde von den Befragten positiv bewertet? Hier werden pro Dimension die Ergebnisse vorgestellt, die am stärksten positive Meinungen auf sich vereinen.

a. Strategie

Mehr als 98 Prozent der Führungskräfte geben an, die Unternehmensziele sowie das Alleinstellungsmerkmal der ING-DiBa im Vergleich zum Wettbewerb zu kennen.

Mehr als 90 Prozent der Führungskräfte wissen, welchen konkreten Beitrag sie persönlich mit ihrer Arbeit zum Erreichen der übergeordne-

ten, strategischen Ziele des Unternehmens leisten können. Sie kommunizieren die Unternehmensziele an ihre Mitarbeiter und geben an, dass diese ebenfalls Klarheit über ihren individuellen Beitrag zur Zielsetzung in ihren Teams haben.

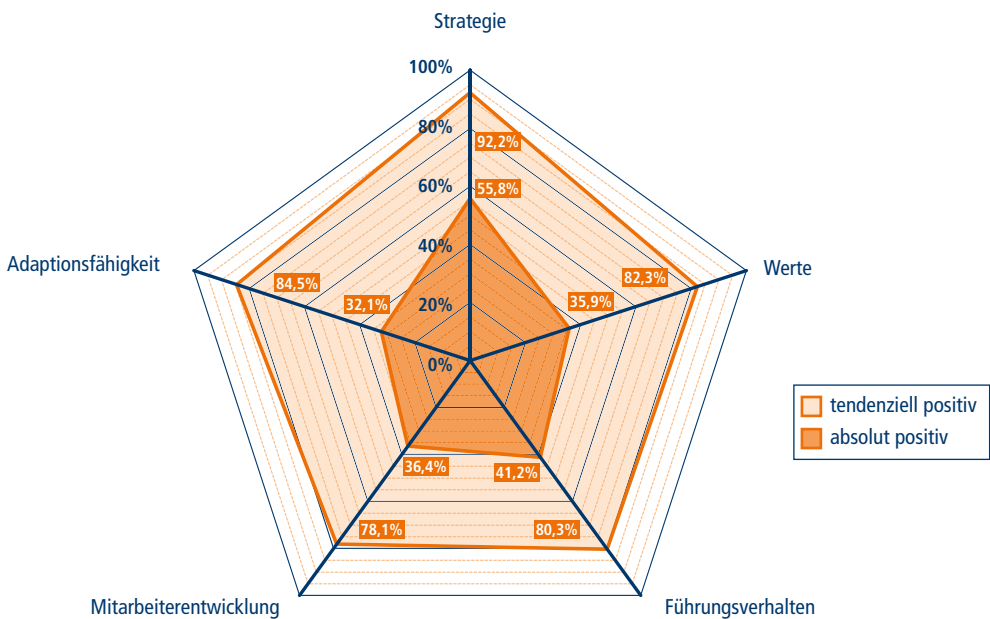
b. Werte

Mehr als 98 Prozent der Führungskräfte geben an zu wissen, für welche Grundwerte die ING-DiBa steht, und mit den Begriffen „ING-DiBa Rad“ und „10 Commitments“ vertraut zu sein.

c. Führungsverhalten

Mehr als 95 Prozent der befragten Führungskräfte kennen die Führungsgrundsätze („10 Commitments“) der ING-DiBa und fühlen sich über Inhalt und Bedeutung ausreichend informiert. Besonderheit: 48,4 Prozent der Führungskräfte geben an, nicht die Möglichkeit zu besitzen, das Führungsverhalten ihres Vorgesetzten zu beurteilen. Von diesen 48,4 Prozent wünschen sich 86,2 Prozent die Möglichkeit, Bottom-up-Feedback geben zu können.

Abbildung 6: Anteile der positiven Meinungen in der Online-Umfrage im Rahmen der Führungskräftekonferenz 2008



Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2008

BertelsmannStiftung

d. Mitarbeiterentwicklung

94,2 Prozent der Führungskräfte geben an, regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu können.

e. Adaptionfähigkeit

90,3 Prozent der Führungskräfte geben an, dass innovatives Verhalten im Sinne von „Simplify ING-DiBa“ in ihrem Team gelebt wird.

f. Abschlussfrage

Mehr als 98 Prozent der Führungskräfte sind stolz, Mitarbeiter der ING-DiBa zu sein.

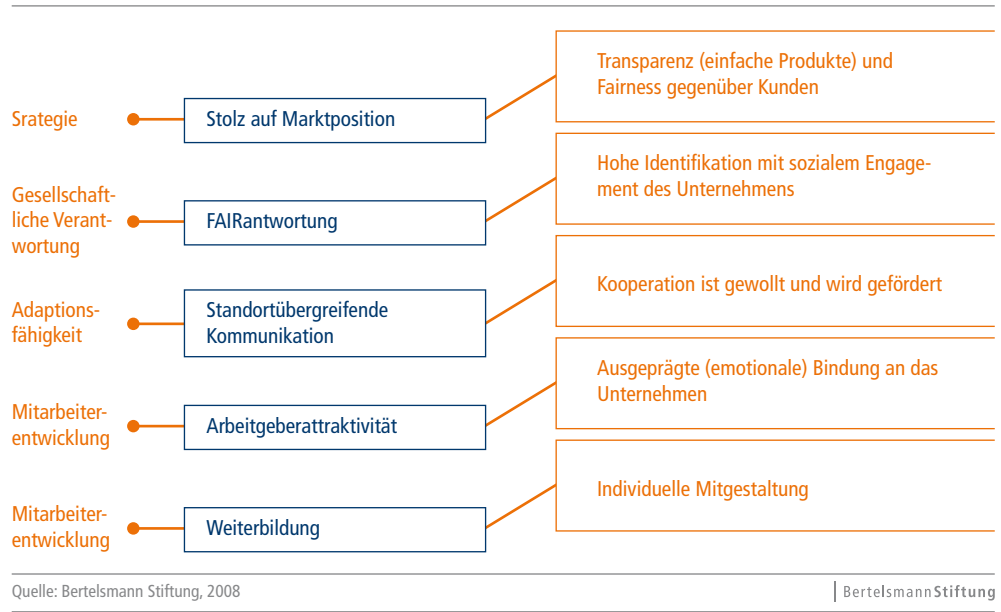
5.6 Tiefeninterviews

Die leitfadengestützten Interviews sind der Kern der Unternehmenskulturanalyse. In 90-minütigen Tiefeninterviews (die aufgrund des lebhaften Gesprächsflusses oft auch länger dauerten) berichten die Führungskräfte über ihre persönlichen Erfahrungen und Wahrnehmungen zur gelebten Unternehmenskultur sowie zum Führungsver-

halten im Hause ING-DiBa. Die Interviews dienen dabei sowohl zur Einschätzung der Kultur des Hauses im Allgemeinen als auch zur Reflexion des persönlichen Führungsverhaltens. Diese Informationen lassen sich erfahrungsgemäß nur im persönlichen Gespräch erfassen. Hierbei wird speziell Wert darauf gelegt, dass die Führungskräfte sich eingeladen fühlen, offen und ehrlich sowohl über Stärken als auch über Schwierigkeiten im ING-DiBa-Alltag zu berichten. Es werden Strukturen und Prozesse im Hause ebenso thematisiert wie beobachtbare Verhaltensweisen von Kollegen und Führungskräften im Umgang miteinander. Die Führungskraft wird dazu eingeladen, über mögliche Beweggründe und Motive hinter den Verhaltensweisen nachzudenken. Genau an dieser Stelle nähert man sich dem Kern der Unternehmenskultur und legt ein wenig von dem frei, was oftmals unbewusst erscheint: ungeschriebene Gesetze, Routinen im Umgang miteinander – wertvolle und interessante Grundbestandteile der ING-DiBa-Kultur.

Die Mitschriften zu allen 29 Interviews wurden eingehend analysiert und thematisch zusammengefasst. Gemeinsame Auffassungen und Stimmungstendenzen wurden verdichtet und Ergebnisse daraus abgeleitet.

Abbildung 7: Stärken der ING-DiBa



Die folgende Übersicht zeigt die Zielsetzung innerhalb der einzelnen Kultur-Dimensionen.

a. Strategie

In diesem Themenblock geht es um die Erkenntnis, inwieweit die Führungskräfte mit der Unternehmensstrategie vertraut sind, in welcher Form diese kommuniziert wird und wie transparent der Zielvereinbarungsprozess in den Strukturen verankert ist. Darüber hinaus wird erfragt, wie die Ziele für Führungskräfte und Mitarbeiter festgelegt werden und wie das Monitoring der Zielerreichung erfolgt.

b. Werte

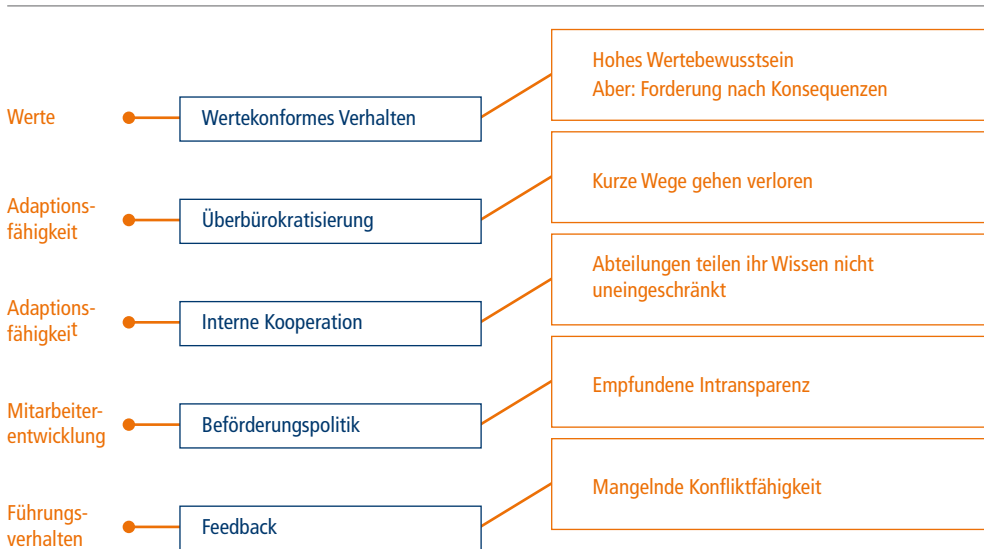
Dieser Themenschwerpunkt widmet sich der Wahrnehmung der proklamierten im Verhältnis zu den gelebten Werten im Hause ING-DiBa. Die Führungskräfte werden gebeten, einzuschätzen, für welche Werte ihr Unternehmen steht. Des Weiteren werden sie gebeten, über Begebenheiten aus dem Arbeitsalltag zu berichten, an denen sich wertekonformes bzw. nicht konformes Verhalten erläutern lässt. Darüber hinaus wird hinterfragt, inwieweit Verstöße gegen die Werte Konsequenzen nach sich ziehen und ob es Anreize dafür gibt, die proklamierten Werte im Arbeitsalltag umzusetzen.

c. Führungsverhalten

Hier wird hinterfragt, nach welchen Grundsätzen und Handlungsleitlinien die Führungskräfte im Unternehmen agieren. Es wird ergründet, ob und in welcher Form eine Missachtung der Grundsätze zu Konsequenzen führt. Darüber hinaus wird beleuchtet, wie die Führungskräftebeurteilung erfolgt, welche Feedback-Möglichkeiten den Führungskräften selbst zur Verfügung stehen und wie die Dialog- und Gesprächskultur im Unternehmen wahrgenommen wird. Ebenfalls erfasst wird der Handlungsspielraum, den die Führungskräfte in ihrer Arbeit zur Verfügung haben und wie viel Handlungsspielraum sie ihren Mitarbeitern einräumen (können). Zusätzlich wird nach vorhandenen Strukturen zur Work-Life-Balance gefragt.

d. Mitarbeiterentwicklung

Dieser Themenblock enthält Fragen zur Beförderungspraxis und zur Mitarbeiterqualifizierung im Unternehmen. Auch um Einschätzungen zu den Themen Talentförderung und Anreizstrukturen werden die Führungskräfte gebeten.

Abbildung 8: Potenziale der ING-DiBa

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2008

| BertelsmannStiftung

e. Gesellschaftliche Verantwortung

Die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft steht hier im Mittelpunkt des Interesses. Wie bringt sich das Unternehmen als Corporate Citizen in gesellschaftspolitische Strukturen ein? Wie wird dieses Engagement an die Mitarbeiter weitergegeben, und inwieweit identifizieren sich die Mitarbeiter mit diesen Aktivitäten?

f. Adaptionsfähigkeit

In dieser Dimension von Unternehmenskultur wird die Lernfähigkeit der Organisation hinterfragt. Wie gut ist das Unternehmen intern und extern vernetzt? Gibt es eine Fehlerkultur? Welche Impulse werden wie von außen eingeholt? Wie schafft es das Unternehmen, innovativ zu sein? Welche internen Strukturen sichern das effektive Voneinander-Lernen?

5.7 Zusammenfassung

Insgesamt ist die hohe Response-Quote von 80 Prozent in der Online-Befragung als Indikator für ein großes Interesse an der Thematik Unternehmenskultur und einen ausgeprägten Willen zu ihrer aktiven Mitgestaltung zu bewerten. Auch die Gesprächsbereitschaft und Auskunftsfreude während der Tiefeninterviews unterstreichen die Offenheit, mit der über das Thema Unternehmenskultur im Hause ING-DiBa nachgedacht wird.

Abgeleitet aus den Ergebnissen der Online-Befragung sowie der Tiefeninterviews, lassen sich Stärken und Potenziale in der Kultur des Hauses feststellen. Die Stärken werden in Abbildung 7 und die Potenziale in Abbildung 8 dargestellt.

Aus diesen Erkenntnissen wurden konkrete Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Hause ING-DiBa abgeleitet.

6. Führungskräfte-Briefing für die Unternehmensbesuche in Hamburg



Nachdem sich die Führungskräfte intensiv mit ihrem eigenen Führungsverhalten auseinandergesetzt und sich im Rahmen der zuvor beschriebenen Unternehmenskulturanalyse durch ihre Teilnahme an Befragungen aktiv eingebracht hatten, wurde Phase zwei der aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmens- und Führungskultur in Angriff genommen – der Besuch eines anderen Unternehmens mit dem Ziel, sich mit den dortigen Führungskräften zu Themen der Unternehmenskultur auszutauschen.

Um die Besuche und die Gespräche möglichst effizient zu gestalten, erhielten die Führungskräfte den Auftrag, sich im Vorfeld eingehend mit den von ihnen zu besuchenden Unternehmen zu beschäftigen. Anhand eines vorgegebenen Untersuchungsrahmens führten sie eine Desktop-Research mit dem Ziel einer Analyse durch, wie sich „ihr“ Unternehmen mit dem Thema Unternehmenskultur in der Öffentlichkeit präsentiert. Um diese Aufgabenstellung zu erfüllen, wurden die Lotsen der jeweiligen Führungskräftegruppen zunächst mit dem 10-Dimensionen-Modell zum Verständnis von Unternehmenskultur vertraut gemacht. In einem nächsten Schritt bestand die Aufgabe darin, zu jeder der zehn Dimensionen Informationen über das Unternehmen zu sammeln. Ziel war es, ein Fact Book, d. h. ein Unternehmensprofil mit Schwerpunkt Unternehmens- und Führungskultur, zu erstellen.

Das Fact Book besteht im Wesentlichen aus zwei Teilen. Der erste Teil ist eine Art Porträt des Unternehmens, er gibt alle wissenswerten Basisdaten sowie die wirtschaftlichen Kennzahlen des Unternehmens wieder. Im zweiten Teil werden alle verfügbaren Informationen zum Thema Unternehmenskultur unter Zuhilfenahme des in Abbildung 9 gezeigten Rasters anhand der zehn Dimensionen strukturiert. Konkret wurden im ersten Teil (Kerndaten und Wirtschaftskennzahlen) folgende Informationen zusammengetragen:

- Basisdaten (Stammsitz, Rechtsform)
- Kennzahlen (Umsatz, Gewinn, Bilanzsumme, Mitarbeiterzahl, Marktanteil)
- Geschäftsfelder
- Geschichte
- Organisationsstruktur (Marken, Divisionen, Standorte)
- Umsatz und Wachstum nach Divisionen, Regionen bzw. Märkten
- Entwicklung von Umsatz, Mitarbeiterzahl und Rentabilität über einen Zeitraum von zehn Jahren
- Entwicklung des Börsenkurses über einen Zeitraum von fünf Jahren

Zusätzlich sollte ein erster Überblick über Ausrichtung, Ziele und Herausforderungen des Unternehmens sowie über die Zusammensetzung des Managements gegeben werden.

Abbildung 9: Orientierungshilfen für die Recherche

Was gilt es zu recherchieren?	Quellenbeispiel	Kriterienbeispiel
Ratings	Dow Jones Sustainability Index	Stakeholder-Management
Arbeitgeberstudien	Great Places to Work	Mitarbeiterzufriedenheit etc.
Literatur, Medien	Tagespresse	Krisenmanagement
Experten	Wissenschaftler	Reputation
Verbände	Deutsches Netzwerk für Wirtschaftsethik	Gesellschaftliches Engagement
Unternehmensinformation	Unternehmenswebsite	Art und Umfang der Öffentlichkeitskommunikation (Selbstbild des Unternehmens)

Quelle: Bertelsmann Stiftung, 2008

| BertelsmannStiftung

Im Ergebnis lag ein Fact Book vor, mit dem sich die Führungskräfte der ING-DiBa gut vorbereitet in das Gespräch mit den Führungskräften des zu besuchenden Unternehmens begeben konnten.

Zusätzlich zu den Vorbereitungen lag ein wichtiger Fokus auf den Beobachtungen vor Ort. Die Führungskräfte wurden dazu aufgefordert, bei ihrem Unternehmensbesuch neben den Informationen, die sie aus den Gesprächen mit den dortigen Führungskräften erhielten, ganz genau auf die gelebte Unternehmenskultur zu achten. Diese gelebte Unternehmenskultur drückt sich in allem aus, was man sehen, spüren und beobachten kann, Dinge, die in keiner Hochglanzbrochure Platz finden, weil es sich um zwischenmenschliches Miteinander handelt, um den „Geist“, der einem Unternehmen innewohnt.

Folgende Aspekte sollten helfen, dieser Anforderung gerecht zu werden. Die Führungskräfte wurden gebeten, bei folgenden Aspekten ganz genau hinzuschauen bzw. nachzufragen:

- Symbole der Unternehmenskultur, z. B. Architektur, Kleidung, Sprache
- Persönliche Geschichten/Erlebnisse, z. B. „Was ist Ihnen damals als neuer Mitarbeiter aufgefallen?“
- Motivation zu unternehmenskulturellem Engagement,

z. B. „Was war der Auslöser zur Beschäftigung mit der Thematik?“

- Prozesse und Instrumente, z. B. „Welche Programme/Strukturen unterstützen die Thematik?“
- Nachhaltigkeit und Evaluation, z. B. „Seit wann gibt es Strukturen? Wie messen Sie Ihre Erfolge?“

Neben einer besonderen persönlichen Erfahrung, die es den Führungskräften ermöglichte, als Botschafter ihres Unternehmens und der damit verbundenen Kultur aufzutreten, galt es vor allem, wechselseitiges Lernpotenzial zu identifizieren. Welche Herangehensweisen können wir uns von dem besuchten Unternehmen abschauen? Welche Instrumente könnten auch bei uns sinnvoll und wirksam sein?

Die Führungskräfte kamen mit einem bunten Strauß an Wissen, neuen Eindrücken und persönlichen Erfahrungen aus den Unternehmensbesuchen zurück in die Führungskräftekonferenz, um ihre Erfahrungen mit den anderen Kollegen zu teilen und um direktes Feedback von den Vorstandsmitgliedern zu erhalten. Wenige Monate nach der Führungskräftekonferenz trafen sich alle involvierten Unternehmen zu einem Round Table, um ihre Erfahrungen auszutauschen.

7. Lessons learned – Transferpotenzial in andere Unternehmen



Aus dem gemeinsamen Projekt von ING-DiBa und Bertelsmann Stiftung zur Führungskultur lassen sich Anregungen filtern, die über die spezifische Projektsituation hinaus allgemeine Relevanz erwarten lassen. Diese Anregungen wurden zu fünf Transferpotenzialen kondensiert.

1. Commitment

Eine so umfangreiche und fundamentale Beschäftigung mit der Führungskultur muss vom Management befürwortet und mitgetragen werden. In der ING-DiBa lag seit mehreren Jahren das explizite Commitment des CEO, Ben Tellings, für die intensive Beschäftigung mit der Unternehmenskultur vor. Darüber hinaus wurden der gesamte Vorstand und die wichtigsten Führungskräfte der Bank zu jeder Zeit detailliert ins Bild gesetzt und zum Teil als Multiplikatoren eingesetzt. So konnten die Vorstände die Vorbereitung als Projektpaten unterstützen und schließlich glaubwürdig und kompetent die Ergebnisse der Unternehmensbesuche kommentieren.

2. Strukturelle Voraussetzungen

Das Format der Führungskräftekonferenz bietet eine ideale Grundlage für die Beschäftigung mit der Führungs- bzw. Unternehmenskultur. In der ING-DiBa war dieses Instrument seit mehreren

Jahren erfolgreich eingesetzt und weiterentwickelt worden. Im Wesentlichen lassen sich drei Vorteile nennen:

1. Die Inhalte der Konferenz lassen sich durch die Zusammenarbeit mit dem Management auf höchstem Niveau und punktgenau justieren.
2. Alle einflussreichen Personen des Unternehmens nehmen an der Konferenz teil und arbeiten gemeinsam an den vorgegebenen Aufgaben.
3. Die Chance, dass Ergebnisse der Konferenz Eingang in den Unternehmensalltag finden, ist hoch, da der Beschluss für Projekte auf einem gemeinsamen Erlebnis und Engagement basiert.

3. Aktivierung und Einbindung der Führungskräfte

Es hat sich zweifelsfrei erwiesen, dass die Konferenz substanzieller, nachhaltiger und beeindruckender wurde, je stärker sie von den Führungskräften selbst mitgestaltet wurde. Besonders für die Glaubwürdigkeit der Botschaften und Ergebnisse ist die Vermittlung durch Kollegen von unschätzbarem Wert. Allerdings muss die Aktivierung der Führungskräfte sorgfältig und sensibel erfolgen: Führungskräfte müssen erfahren, was, wofür und in welchem Umfang sie etwas beitragen sollen. Sie müssen ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt bekommen, um ihrer Primäraufgabe nachkommen zu können. Und sie müssen als Ergebnis erfahren, dass ihr Engagement im Unternehmen Früchte trägt.

Checkliste:

- Information aller relevanten Stellen
- Commitment Management abholen/ verbindlich einfordern
- Einbindung Betriebsrat
- Fahrplan/Dramaturgie
- Synchronisation interne/externe Beteiligte (Projektplan)
- Redundante Kommunikation der Ziele und Aufgaben an alle Beteiligten
- Zeitplan mit originären Aufgaben der Führungskräfte abstimmen
- Mediale Unterstützung
- Technische Realisierbarkeit prüfen (z. B. Befragungstools via Intranet)
- Strategie für Gewinnung externer Partner (Unternehmen) festlegen

4. Organisation

Es hat sich gezeigt, dass die Organisation der Führungskräftekonferenz in Verbindung mit einer substanziellen Vorbereitung durch eigene Führungskräfte anderen Gesetzmäßigkeiten folgt als die Organisation eines singulären Events. Durch die lange Vorbereitungszeit, in der wesentliche Inhalte und Module der Konferenz bereits erarbeitet werden, stehen besonders drei Erfordernisse im Vordergrund:

- Vorbereitung und Konferenz müssen verzahnt sein. Das erfordert eine stringente Dramaturgie. Die Beteiligten müssen immer wieder „abgeholt“, in ihrem Engagement unterstützt und inhaltlich instruiert werden. Die ING-DiBa erreichte dies beispielsweise durch eine Kette von Aufgaben, die die Teams sukzessive bis zur Konferenz erfüllen mussten.
- Da das Projekt eine lange Zeit im Unternehmen präsent ist, müssen die relevanten Informations- und Entscheidungsträger regelmäßig informiert und „ins Boot geholt“ werden. Führungskultur ist ein sensibles Gut, das eine „politische“ Dimension besitzt, mit der die Organisatoren sorgfältig umgehen müssen.

- Die Verknüpfung interner und externer Ressourcen und ein Know-how-Transfer – wo nötig – schafft für die Organisatoren ein höheres Maß an Glaubwürdigkeit, bietet ein Plus an Professionalität und macht die Projektarbeit flexibler. Die Zusammenarbeit mit spezialisierten Partnern kann als ein Erfolgsfaktor des Projekts bezeichnet werden.

5. Plausibilität

Die Inhalte des Projekts und die mit ihnen verbundenen Ziele sollten eine möglichst lückenlose Plausibilität besitzen. Damit ist nicht nur die Plausibilität des Konzepts gemeint, das besonders dem Management einleuchten muss, sondern auch die Konvergenz mit dem Status quo der Unternehmenskultur. Beispielsweise war es von entscheidender Bedeutung, die Vereinbarkeit der bereits seit Jahren eingesetzten Great-Place-to-Work-Befragung mit den Surveys im Rahmen der Vorbereitung der Führungskräftekonferenz klar und deutlich zu kommunizieren. Für die Führungskräfte musste ersichtlich werden, dass die neuen Surveys nicht in Konkurrenz zu den alten Befragungen standen, sondern zu einem Erkenntnisgewinn führten. Kurz: Die Plausibilität innerhalb des Projekts und die Plausibilität des Projekts innerhalb der existierenden Unternehmenswirklichkeit müssen konsistent sein.

8. Blick über den Tellerrand – Erfahrungsaustausch mit 20 Unternehmen

1. Aon Jauch & Hübener Gruppe

Aon Jauch & Hübener ist als Tochter der amerikanischen Aon-Corporation in Deutschland Marktführer als technischer Versicherungs- und Rückversicherungsmakler und setzt eine über 100-jährige Tradition etablierter Makler und Berater fort. Mit rund 1.700 Mitarbeitern hat sich Aon zudem das Geschäftsfeld der betrieblichen Altersversorgung erschlossen. Vor Kurzem wurde der Grundstein für die neue Firmenzentrale am Hamburger Gänsemarkt gelegt.

2. Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e.V.

Der 1888 gegründete Arbeiter-Samariter-Bund ist als Hilfs- und Wohlfahrtsorganisation mit 16 Landesverbänden, 224 Regional-, Kreis- und Ortsverbänden sowie 111 GmbHs in ganz Deutschland tätig. Er ist politisch und konfessionell unabhängig. Mehr als 1,1 Mio. Menschen unterstützen den gemeinnützigen Verein durch ihre Mitgliedschaft.

3. AstraZeneca International

Der Pharma-Konzern AstraZeneca mit Hauptsitz in London ist 1999 aus der Fusion der schwedischen Astra AB und der britischen Zeneca Group PLC hervorgegangen. Mehr als 66.000 Mitarbeiter weltweit unterstützen AstraZeneca darin, innovative und effektive Medikamente für eine große Zahl schwerwiegender Erkrankungen verfügbar zu machen.

4. avodaq AG

avodaq ist ein 1997 gegründeter erfolgreicher Dienstleister für Kommunikationstechnik. Mit seinen 90 Mitarbeitern bietet er als exklusiver Partner des amerikanischen Software-Konzerns Cisco Lösungen, um Kommunikationsprozesse zu optimieren. Der Begriff „Unified Communications“ steht dabei für die effiziente Kombination von Sprache, Video, Dokumenten, Konferenzen und Messaging.

5. Axel Springer AG

Das Unternehmen Axel Springer mit Sitz in Berlin wurde 1946 vom gleichnamigen Verleger gegründet und ist heute mit über 10.000 Mitarbeitern Deutschlands größter Zeitungsverlag und drittgrößter Zeitschriftenverlag. Das breite Medienportfolio umfasst erfolgreich etablierte multimediale Markenfamilien wie die der BILD- und der WELT-Gruppe. Insgesamt ist Axel Springer mit über 170 Zeitungen und Zeitschriften präsent und gestaltet so wesentlich den deutschen Meinungsmarkt mit.

Arbeiter-Samariter-Bund Deutschland e. V.

„Wir haben dort gefragt: Wie motivieren sie ihre hauptamtlichen Mitarbeiter? Darauf gab man uns die Antwort, dass Transparenz eine große Rolle spielt. Das Monatsergebnis wird an alle Mitarbeiter kommuniziert mit der Botschaft: Wenn ihr gut seid und gut wirtschaftet, bekommt ihr davon etwas zurück und könnt das Geld erneut investieren.“

AstraZeneca International

„Wir haben uns entschieden, den Talent-Pool vorzustellen. Der Mitarbeiter kann sich für diesen Talent-Pool bewerben, dann erfolgt ein Assessment. Die Liste aller Mitarbeiter im Talent-Pool wird veröffentlicht. Es ist ein tolles Instrument, um Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und sie zu motivieren, auf diesem Weg Führungskraft im Unternehmen zu werden.“

avodaq AG

„Was verbindet uns mit der avodaq? Geführt wird durch Wertschätzung, Anerkennung, Respekt. Das wird auch von den Mitarbeitern verlangt. Wenn ein Mitarbeiter das nicht lebt, dann ist man auch konsequent. An dieser Stelle können wir auch lernen und uns etwas von der avodaq abgucken.“

Axel Springer AG

„Unter dem Punkt, was kann die Axel Springer AG von uns lernen, haben wir ihnen über unsere Feedback-Runden berichtet und erklärt, wie wir in unserem Hause Rückmeldung an unsere Vorgesetzten geben. Diese Anregung wurde mit Interesse aufgenommen.“

comdirekt bank AG

„In Form eines Ferrari-LEGO-Technik-Autos, das in der Empfangshalle steht, wird der aktuelle Zielerreichungsgrad visualisiert. Mitarbeitergruppen arbeiten im Laufe des Jahres an diesem Auto. Jeder, der morgens das Haus betritt, kann sich so über die Zielerreichung auf dem Laufenden halten.“

Deutscher Ring

„Unser Team hat interessiert, wie ähnlich sich der Deutsche Ring und die ING-DiBa in ihren jeweiligen Leitbildern sind. Interessant war für uns, dass man sich nicht allein mit der Darstellung der Werte im Leitbild zufriedengab, sondern die Führungskräfte aktiv aufforderte, regelmäßig in ihren Abteilungen über das Leitbild zu sprechen.“

ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG

„In Bezug auf Partizipation von Mitarbeitern ist man bei ECE stolz auf den Montag, denn Montag ist der Tag der Entscheidungen. Montags sitzt die gesamte Geschäftsführung zusammen, und es werden Anliegen vorgetragen, über die sofort entschieden wird. Der Vorteil für die Mitarbeiter ist, dass sie direkt an dieser Sitzung teilnehmen. Sie tragen ihr Anliegen selbst vor, hören die Entscheidungsfindung und nicht nur die Entscheidung an sich.“

Gruner + Jahr AG & Co. KG

„Mit großer Begeisterung haben wir das informelle Netzwerk aufgenommen, welches in der Firma gelebt wird. Innerhalb und zwischen den einzelnen Abteilungen verabreden sich die Mitarbeiter und Führungskräfte zum gemeinsamen Mittagessen. Dies geschieht auch zwischen verschiedenen Redaktionen. Auf diese Weise kommen sie zu ihren Informationen und pflegen ihr Netzwerk.“

6. comdirekt bank AG

Gegründet 1994 als comdirect bank GmbH, ist die comdirect bank AG heute Marktführer unter den Online-Brokern Deutschlands und eine der führenden Direktbanken für moderne Anleger. Als ehemals rein transaktionsorientierter Online-Broker hat die comdirect ihr Geschäftsmodell ausgeweitet und agiert heute mit 886 Mitarbeitern in drei Kompetenzfeldern: Brokerage, Banking und Beratung.

7. Deutscher Ring

Der Deutsche Ring ist eine traditionsreiche Unternehmensgruppe, deren Wurzeln in das Jahr 1913 zurückreichen. Seit 1985 sind die Deutsche Ring Lebens- und Sachversicherungs-AG in die Basler Versicherungsgruppe eingebunden. Aus dem ursprünglich klassischen Versicherer, der in allen Kundengruppen agierte, entwickelte sich ein Finanzdienstleister, der mit fast 1.800 Mitarbeitern bedarfsgerechte, an Lebensphasen ausgerichtete Vorsorge-Lösungen für Privatkunden bietet.

8. Die Zeit

Die Zeit ist eine überregionale deutsche Wochenzeitung, die erstmals am 21. Februar 1946 erschien. Seit 1996 gehört sie zur Verlagsgruppe Holtzbrinck und beschäftigt 115 Mitarbeiter. Sie erscheint jeden Donnerstag. Zielgruppe sind traditionell vor allem Bildungsbürger. Ihre politische Haltung gilt als liberal. Bei kontroversen Themen werden zur unabhängigen Meinungsbildung des Lesers unterschiedliche Positionen gegenübergestellt.

9. ECE Projektmanagement GmbH & Co. KG

Die ECE wurde 1965 von Versandhauspionier Professor Werner Otto gegründet und befindet sich noch heute im Besitz der Familie Otto. ECE hat sich mit 3.000 Mitarbeitern im In- und Ausland zum europäischen Marktführer auf dem Gebiet innerstädtischer Shopping-Center entwickelt. Das Unternehmen entwickelt und realisiert europaweit Verkehrsimmobilien, Logistikzentren, Firmenzentren und Shoppingcenter – beispielsweise die Potsdamer Platz Arkaden in Berlin oder das Hessen-Center in Frankfurt am Main.

10. Gruner + Jahr AG & Co. KG

Mit über 300 Zeitschriften und Zeitungen in 24 Ländern, über 14.500 Mitarbeitern ist die Gruner + Jahr AG & Co. KG Europas größter Zeitschriftenverlag. Gruner + Jahr gehört zu 74,9 Prozent der Bertelsmann AG und zu 25,1 Prozent der Hamburger Verlegerfamilie Jahr. Sitz des 1965 gegründeten Unternehmens ist Hamburg. Die bedeutendste Auslandsbeteiligung ist Prisma Presse in Paris, der zweitgrößte und profitabelste Zeitschriftenverlag in Frankreich.

11. HanseNet Telekommunikation GmbH

Die 1995 gegründete HanseNet Telekommunikation GmbH bietet als Tochterunternehmen von Telecom Italia Leistungen und Produkte im Privatkunden- und im Geschäftskundenbereich an und beschäftigt 2.300 Mitarbeiter weltweit. Im Privatkundenbereich zählt HanseNet mit der Marke Alice zu den führenden Telekommunikationsanbietern in Deutschland. Alice steht für bedarfsgerechte Lösungen und Technik, die einfach und fair zu nutzen sind.

12. Hamburger Hafen und Logistik AG

Die Hamburger Hafen und Logistik AG ist mit ca. 4.500 Mitarbeitern einer der führenden Hafenlogistik-Konzerne in Nordeuropa. Seit mehr als 120 Jahren begleitet das Unternehmen den Aufstieg Hamburgs zu einem der wichtigsten Drehkreuze der Weltwirtschaft. Die HHLA hat ein komplettes Netzwerk zwischen Überseehafen und europäischem Hinterland geschaffen, das das Wachstum im In- und Ausland befördert. Zudem ist sie ein Vorreiter für ökologisch sinnvolle Verkehrsträger und Transportwege.

13. KKH Die Kaufmännische

Die KKH mit Hauptsitz in Hannover ist die gesetzliche Krankenversicherung mit dem individuellen Betreuungskonzept. Die Betreuung der rund zwei Millionen Versicherten wird flächendeckend in allen 16 Bundesländern durch 113 KKH-Servicezentren mit rund 4.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sichergestellt. Einen besonderen Stellenwert bei der KKH haben Prävention und Früherkennung.

14. Lloyd Fonds AG

Die Hamburger Lloyd Fonds AG, im Prime Standard der Frankfurter Wertpapierbörse notiert, ist eines der führenden Emissionshäuser geschlossener Fonds in Deutschland und Österreich und beschäftigt 150 Mitarbeiter. Seit 1995 hat Lloyd Fonds 89 Fonds zum Beispiel in den Anlageklassen Schifffahrt, Immobilien, Flugzeuge und Regenerative Energien initiiert. Mehr als 44.500 Anleger haben bisher über 1,6 Milliarden Euro in Lloyd Fonds investiert.

15. Lufthansa Technik AG

Lufthansa Technik ist Weltmarktführer bei der Wartung, Überholung und Reparatur von Verkehrsflugzeugen und beschäftigt fast 19.000 Mitarbeiter. Mit maßgeschneiderten Instandhaltungsprogrammen und modernsten Reparaturverfahren stellt Lufthansa Technik kontinuierlich die Zuverlässigkeit und Verfügbarkeit der Luftflotten ihrer Kunden sicher. Wichtigster Standort für die Flugzeugüberholung ist Hamburg. Die größten Wartungsstationen sind Frankfurt am Main, München und Berlin, weitere Stationen werden an mehr als 50 Standorten in aller Welt unterhalten.

Hamburger Hafen und Logistik AG

„Auf unsere Frage: Was tun Sie in Ihrem Unternehmen, um eine gemeinsame Zielorientierung herzustellen, gab uns der Personalchef die Antwort: Das ist eigentlich relativ einfach: Wir fahren mit den Leuten raus ins Container-Terminal, wenn so ein 300-Meter-Containerschiff ent- und beladen wird. Danach brauchen wir nie wieder ein Motivationstraining mit den Leuten zu machen.“

KKH Die Kaufmännische

„Was uns beeindruckt hat, ist, dass die KKH als Körperschaft des öffentlichen Rechts, als empfundene Behörde, sich aus sich selbst heraus zu einem Dienstleister verändert hat. Dabei hat uns die interne Beweglichkeit am meisten beeindruckt und auch unglaublich überzeugt, denn die Mitarbeiter sind nicht jung wie bei der ING-DiBa, sondern zum Teil seit 25 Jahren im Betrieb.“

Lufthansa Technik AG

„Es gibt einen sehr detaillierten Zielvereinbarungsprozess, der bis auf die letzte Hierarchieebene heruntergebrochen wird. Wir glauben, dass die Mitarbeiter dort ganz genau wissen, was ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg ist, wie wichtig sie sind und was sie dafür tun müssen. Und das können wir von den Technikern lernen, denn das war beeindruckend.“

Techniker Krankenkasse

„Was uns am meisten beeindruckt hat, war das Programm Cross-mentoring. Ein Programm, das die TK für junge Führungskräfte aufsetzt. Mithilfe eines externen Partners bringen sie die jungen Führungskräfte mit erfahrenen Führungskräften aus anderen, branchenfremden Unternehmen zusammen. Ziel ist der Kulturaustausch, den Blick über den Tellerrand zu ermöglichen.“

Vattenfall

„Das Unternehmen durchlitt im Jahr 2007 eine schwere Krise, und wir können eines daraus mitnehmen: Mithilfe unserer Prinzipien – wie Transparenz, eine Meinung von außen holen, sich abgleichen – können wir bereits im Vorfeld vorsorgen und einer möglichen Krise präventiv entgegenwirken. Wir müssen das erhalten und diese Punkte weiter ausbauen, das ist ganz wichtig.“

Verbraucherzentrale Hamburg

„Wir haben ein Thema identifiziert, von dem wir glauben, sehr viel lernen zu können, und zwar flexibel auf Veränderungsprozesse zu reagieren, ohne dabei auf bestimmte Grundwerte und Grundhaltungen zu verzichten. Wir erwarten von unseren Mitarbeitern, dass sie in Veränderungsprozessen aktiv mitarbeiten, müssen ihnen aber gleichzeitig Orientierung geben in Bezug auf unsere Grundwerte.“

Zum goldenen Hirschen

„Sie haben etwas Vergleichbares zu Great Place to Work, betreiben es aber nicht im großen Stil. Sie nennen es: Hirschen-Outing. Da stellt sich die Führungscrew hin, und die Mitarbeiter dürfen wirklich alles sagen, was ihnen nicht passt. Das wird einmal laut in die Mannschaft hineingerufen.“

16. Techniker Krankenkasse

Die Techniker Krankenkasse, 1884 in Leipzig gegründet, ist eine bundesweit aktive Kasse mit mehr als vier Millionen Mitgliedern. Als gesetzliche Krankenversicherung ist die Techniker Krankenkasse eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung. Mit über 10.000 Mitarbeitern orientiert sich das Unternehmen traditionell an gut ausgebildeten Versicherten.

17. Vattenfall Europe AG

Vattenfall Europe zählt zu den führenden Energieunternehmen in Deutschland und vereint unter einem Dach die Förderung und Verstromung kostengünstiger heimischer Braunkohle, die Stromerzeugung aus Wasserkraft und Kernkraft sowie den Transport und Handel von Energie. Das Unternehmen Vattenfall besteht seit 1909. Vattenfall Europe versorgt die Metropolen Berlin und Hamburg mit Strom und Wärme und beschäftigt aktuell 21.000 Mitarbeiter.

18. Verbraucherzentrale Hamburg e.V.

Die gemeinnützige Verbraucherzentrale Hamburg, 1957 als erste Verbraucherzentrale in Deutschland gegründet, ist der kompetente Gesprächspartner für den Verbraucher in der Region bei allen Fragen von Recht, Technik, Gesundheit bis hin zu Umwelt. Durch Aktionen in der Öffentlichkeit initiieren die 100 Mitarbeiter Dialog und Druck gegenüber der anbietenden Wirtschaft, Behörden und Politik.

19. Warner Music Group Germany Holding GmbH

Die Warner Music Group (WMG) ist eine der vier größten Plattenfirmen weltweit. Sie wurde 2004 von Time Warner an eine Investorengruppe verkauft. Zur WMG gehört auch die Warner-Chappell Music, deren Geschichte bis ins Jahr 1929 zurückreicht. Die deutsche Warner Group mit 200 Mitarbeitern ist die Adresse für zahllose junge Menschen, die hier ihre Demos in der Hoffnung auf Erfolg hinschicken.

20. Werbeagentur „Zum goldenen Hirschen“

Die Werbeagentur „Zum goldenen Hirschen“ wurde 1995 von den preisgekrönten Kreativen Marcel Loko und Bernd Heusinger als Hirschen Group GmbH gegründet. Seither steht der Name „Zum goldenen Hirschen“ mit 150 Mitarbeitern für Wirbel – und Wirkung. So machten die Hirschen unter anderem den kleinen Büdelsdorfer Telekommunikationsanbieter MobilCom bekannt – mit einem Vierzigstel der Werbegelder des Marktführers Deutsche Telekom.

9. Ressourcen

Denison, Daniel und Rolf Schlue (2007): Managing Corporate Culture at Henkel. Applying the Denison Organizational Culture Survey. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Kinter, Achim, Ulrich Ott und Eliza Manolagas (2009): Führungskräftekommunikation. Grundlagen, Instrumente, Erfolgsfaktoren. Das Umsetzungsbuch. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt am Main

Konradt, Udo und Petra Köppel (2008): Erfolgsfaktoren virtueller Kooperationen. Best Practices von Microsoft Deutschland GmbH und Telefónica O₂ Germany GmbH & Co. OHG. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Köppel, Petra und Dominik Sandner (2008): Synergie durch Vielfalt. Praxisbeispiele zu Cultural Diversity in Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sackmann, Sonja A. (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit bewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best Practice-Beispiele. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sackmann, Sonja A. (2005): Toyota Motor Corporation. Eine Fallstudie aus unternehmenskultureller Perspektive. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sackmann, Sonja A. (2006): Assessment, Evaluation, Improvement: Success through Corporate Culture. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sackmann, Sonja A. (2006): Messen – Werten – Optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sackmann, Sonja A. (2006): Success Factor: Corporate Culture. Developing a Corporate Culture for High Performance and Long-term Competitiveness. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Schmid, Stefan und Philipp Grosche (2008): Management internationaler Wertschöpfung in der Autoindustrie. Strategie, Struktur und Kultur. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Sohm, Stefanie (2007): Living Corporate Culture. A Case Study on Novo Facilitations and their Applicability in other Companies. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Suchanek, Andreas, Martin von Brook und Mathias Wendt (2008): Wertemanagement und Wertschöpfung in Unternehmen. Fallstudien international erfolgreicher Unternehmen. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Weiland, Achim (2007): BP übernimmt Veba Oel und Aral. Post-Merger Integration und Unternehmenskultur. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Weiland, Achim (2008): OneE.ON. Die Gestaltung einer gemeinsamen Unternehmenskultur im E.ON-Konzern. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

Impressum

© 2009 Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Program Director

Martin Spilker
Telefon +49 5241 81-40283
martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

Studienleitung

Monique Lampe (Unternehmenskultur und Gesundheitsmanagement)
Telefon +49 391 5861669
lampe.monique@gmail.com

Projektleitung ING-DiBa AG

Eliza Manolagas
Telefon +49 69 2722266235
e.manolagas@ing-diba.de



Dr. Achim Kinter (tabularasa.corporate communication)
Telefon +49 69 65603677
info@tabularasacc.de

Autorenteam

Monique Lampe
Dr. Achim Kinter

Lektorat

Dr. Arno Kappler, Soest

Gestaltung

Nicole Meyerholz, Bielefeld

Fotonachweis

ING-DiBa AG, Frankfurt am Main
Titelbild © picture-alliance/dpa

Produktion

Druckerei Festge, Oelde

Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
D-33311 Gütersloh

Martin Spilker
Telefon 05241 81-40283
E-Mail martin.spilker@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de