



# Aufbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen

Dieser Flyer ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Bildung und Forschung; er wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



INNOVATION

Deutschland. Das von morgen.

**IKOPA** – Innovationsförderliche Unternehmenskultur durch überbetriebliche Kooperation und partizipative Arbeitsstrukturen

Koordination: Fraunhofer IPK, Berlin

## Cluster 2: Unternehmensleitbilder

**PerLe** – Entwicklung und Gestaltung arbeitsorientierter Performanzbilder

Koordination: Universität Stuttgart

**AGIL** – Ressourcenorientierte Ansätze zur Generierung innovationsförderlicher Unternehmens- und Lernkulturen

Koordination: ISO, Saarbrücken

**DIVINKU** – Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik

Koordination: GfAH mbH, Dortmund

## Cluster 3: Kulturentwicklung

**NOVAMILLE** – Die Ausbildung innovativer Organisationskulturen und -milieus an der Schnittstelle zwischen technischen Dienstleistungen und Kunden

Koordination: Universität Dortmund

**INKULT** – Entwicklungswege zur internationalisierten Unternehmenskultur – Überwindung widersprüchlicher Arbeitskulturen in kleinen und mittleren Unternehmen

Koordination: ISF, München

**InnoWerk** – Innovationsförderliche Unternehmenskultur im Handwerk gestalten: Der Kunde als Impuls betrieblicher Veränderungsprozesse

Koordination: Handwerkskammer Hamburg

**SUK** – Schauplatz Unternehmenskultur oder:

Die Vernetzung von bedarfsorientiertem Theatereinsatz und systemischer Organisationsberatung als neue Gestaltungsform innovationsförderlicher Unternehmenskulturen

Koordination: Fachhochschule Osnabrück

## Cluster 4: Unternehmensethik

**MAVACO** – Management of Values und Corporate Citizenship – Bedingungen innovationsförderlicher Unternehmenskulturen in der Zivilgesellschaft

Koordination: Universität Duisburg-Essen

**KOMPINU** – Kooperatives Kompetenzmanagement als Katalysator einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur

Koordination: ffw GmbH, Nürnberg

**TIM** – Transfer innovativer Unternehmensmilieus

Koordination: Universität Rostock

**INEUVO** – Innovationsförderung durch die Entwicklung von Facetten der Unternehmenskultur in vernetzten Organisationen

Koordination: Universität Dortmund



## Impressum

### Herausgeber

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat Publikationen; Internetredaktion  
11055 Berlin

### Bestellungen

schriftlich an den Herausgeber  
Postfach 30 02 35  
53182 Bonn  
oder per  
Tel.: 01805 - 262 302  
Fax: 01805 - 262 303 (0,12 Euro/Min. aus dem deutschen Festnetz)  
E-Mail: [books@bmbf.bund.de](mailto:books@bmbf.bund.de)  
Internet: <http://www.bmbf.de>

### Gestaltung

Heimbüchel PR  
Kommunikation und Publizistik GmbH, Köln/Berlin

### Bonn, Berlin 2005

Gedruckt auf Recyclingpapier



## (Wieder-) Entdeckung der Unternehmenskultur

In Zeiten des „Shareholder Value“ neigen viele Unternehmen dazu, kurzfristige Kostensenkungs- und Kurseffekte langfristigen Erfolgsfaktoren vorzuziehen.

Diese Strategie kann zwar die Kursgewinne für eine bestimmte Zeit steigen lassen, sie wird aber zunehmend kritisch gesehen. Konzepte, die Leistungs- und Innovationsfähigkeit in den Mittelpunkt rücken, treten an ihre Stelle.

In den westlichen Volkswirtschaften muss sich der Strategiewechsel vor dem Hintergrund des demografischen Wandels vollziehen. Die – vor allem in Deutschland – eingeübte Praxis, ältere Belegschaftsmitglieder durch vorgezogenen Ruhestand freizusetzen, lässt sich zukünftig nicht mehr realisieren. Damit lautet die Aufgabe: Produktivität und Innovationsfähigkeit durch (Ein-)Bindung der vorhandenen Belegschaften steigern.

Die zentrale Aufgabe des Managements im Unternehmen wird in den kommenden Jahren darin bestehen, Strukturen und Prozesse zu verankern, die eine langfristige Bindung der Beschäftigten an ihr Unternehmen sichern. Nur so werden die Unternehmen im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bestehen können.

Finanzieller Anreiz alleine wird nicht mehr ausreichen, um in diesem Wettbewerb um die „besten Köpfe“ erfolgreich zu sein. Offene Kommunikation und attraktive Arbeitsbedingungen sind wichtige Schlüssel zur Bewältigung dieser Aufgabe.

## Kompetente Organisation – Kompetente Menschen

Das Zusammenspiel von transparenter Kommunikation, Wertschätzung und Beteiligungsmöglichkeiten (auf der Unternehmensseite) sowie Motivation und Einsatzbereitschaft (der Belegschaften) fördert betriebliche und persönliche Kompetenzen. Steigende Bedeutung wird dabei auch der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zukommen.

Eine so verstandene Unternehmenskultur setzt auf Nachhaltigkeit und nicht auf kurzfristige Leistungsspitzen. Integration sozialer Verantwortung in die Unternehmensziele und die Fähigkeit, nachhaltige Konzepte für das Zusammenspiel von Unternehmensleitung und (älter werdenden) Belegschaften zu etablieren, werden eine zentrale Rolle spielen.



## Ziele des Förderschwerpunktes

Die vorrangigen Ziele des Förderschwerpunktes zur Unternehmenskultur bestehen darin, Interventionspunkte für einen betrieblichen Kulturwandel zu erschließen und betriebliche Veränderungsprozesse anzustoßen. Die teilnehmenden Unternehmen verstehen sich als „Pioniere“ auf dem Feld der Entwicklung von innovativen Unternehmenskulturen. Die Aufgabe, der sie sich stellen, ist komplex und wurde bisher auch von Seiten der Wissenschaft nicht erschöpfend untersucht. Vor allem fehlt es an ausgefeilten Managementinstrumenten zum Aufbau und zur Weiterentwicklung von Unternehmenskulturen.

Darüber hinaus sind die Wirkungen der Unternehmenskulturen im Unternehmensumfeld kaum untersucht. Weil aber Netzwerkbildung und virtuelle Kooperationen zunehmend an Bedeutung gewinnen, muss auch die Frage beantwortet werden, ob (und ggf. wie) sich die Unternehmenskultur in Netzwerke und Kooperationen einbringen und mit anderen zu innovativen Milieus weiterentwickeln lässt.

In allen geförderten Projekten besteht ein intensiver Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Bei der Entwicklung nachhaltiger Unternehmenskulturen werden insbesondere KMU unterstützt, die in Netzwerken miteinander verbunden sind.

Insgesamt werden im Förderschwerpunkt 16 Verbundprojekte gefördert. Mit 15 Mio. Euro fördert das BMBF Forschungsinstitutionen und Unternehmen beim Aufbau und der Weiterentwicklung ihrer spezifischen Unternehmenskultur mit dem Ziel eines nachhaltigen wirtschaftlichen Wachstums.

Die Projekte lassen wichtige Erkenntnisse bei der Entwicklung von Managementinstrumenten erwarten. Durch die Verzahnung von Theorie und Praxis wird zudem der Transfer in die Unternehmen sichergestellt, der über die teilnehmenden Unternehmen weit hinausgehen und eine Vielzahl von KMU erreichen wird.

### **Ansprechpartner beim Projektträger**

Projektträger im DLR, Projektträger des BMBF, „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“, Heinrich-Konen-Straße 1, 53227 Bonn

Dr. Günter Neubauer  
Tel. +49 (0)228 3821-145  
Guentar.Neubauer@dlr.de

Dr. Claudio Zettel  
Tel. +49 (0)228 3821-306  
Claudio.Zettel@dlr.de

## Cluster / Projekte

### **Cluster 1: Unternehmenskultur in KMU / Neue Bundesländer**

**OSTWIND** – Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und regionaler Milieus in neu- und ausgegründeten ostdeutschen Unternehmen  
Koordination: Unique GmbH, Berlin

**INNOBAU** – Innovationsfördernde Unternehmenskultur in mittelständischen Bau- und Stahlbauunternehmen  
Koordination: Artop e.V., Berlin

**INNOMÖBEL** – Erprobung innovations- und kompetenzförderlicher Unternehmenskulturen in Verbundstrukturen am Beispiel der Holz- und Möbelindustrie in Ostwestfalen-Lippe  
Koordination: Fachhochschule Lippe und Höxter, Lemgo

**ProKul** – Methoden und Instrumente zur Entwicklung produktzentrierter, ganzheitlicher Innovationskompetenz und innovativer Unternehmenskulturen in KMU und KMU-Netzwerken  
Koordination: Universität Magdeburg