



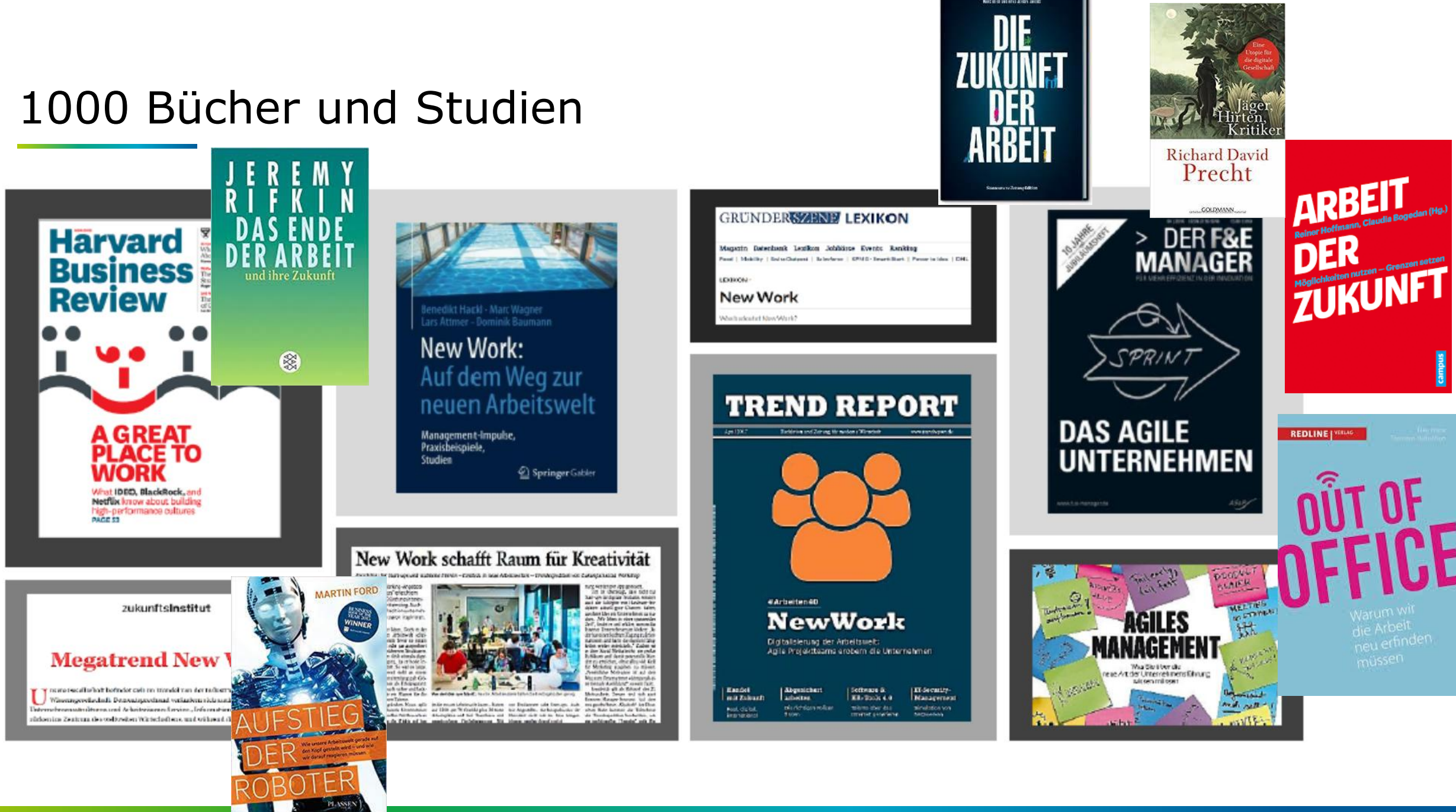
Wie eine wertschätzende Organisationskultur gelingen kann

Dr. Markus Tomaschitz, CHRO und Unternehmenssprecher AVL

Pflegeimpulskongress 2. Oktober 2025

Villach

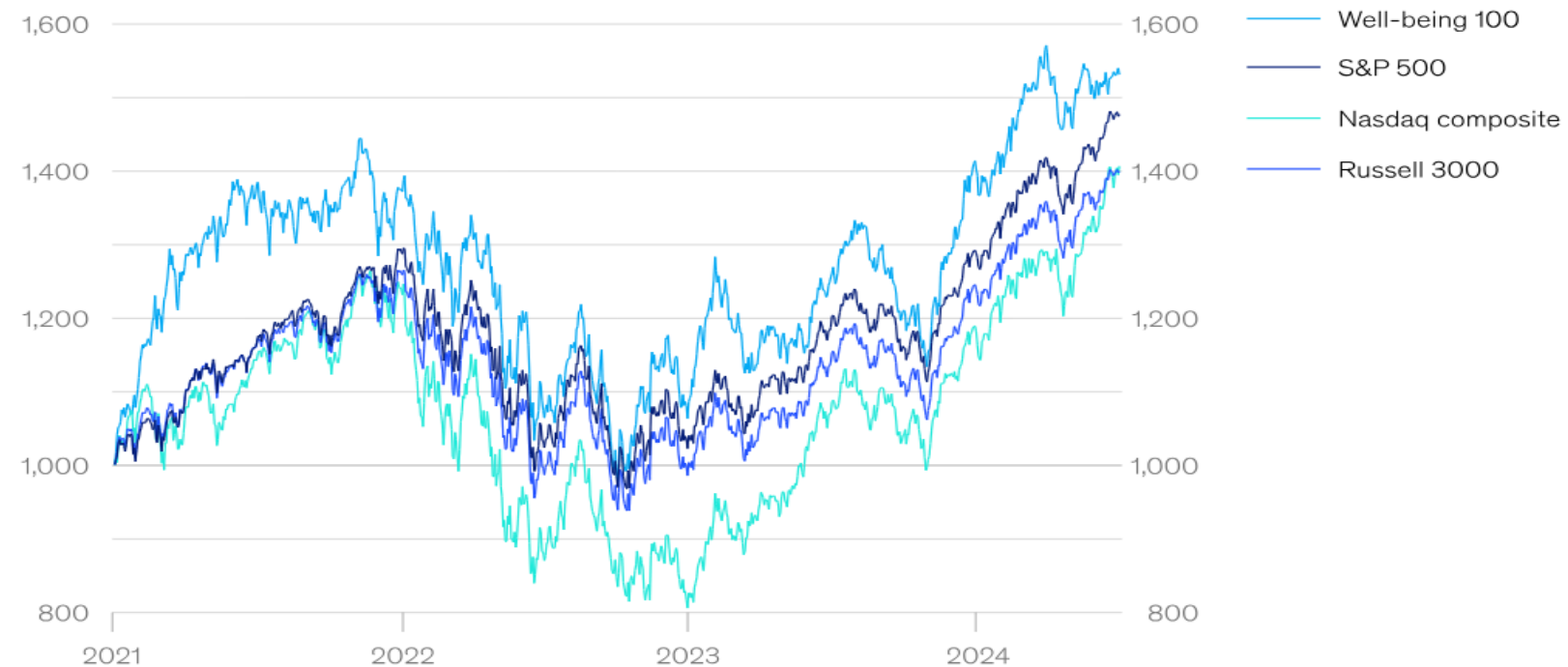
1000 Bücher und Studien



Well-being Index – Wer sich wohlfühlt, arbeitet besser

Workplaces with the highest well-being scores tend to outperform other stock market indexes.

Stock performance of 'Well-being 100' portfolio comparison, 2021–24, \$

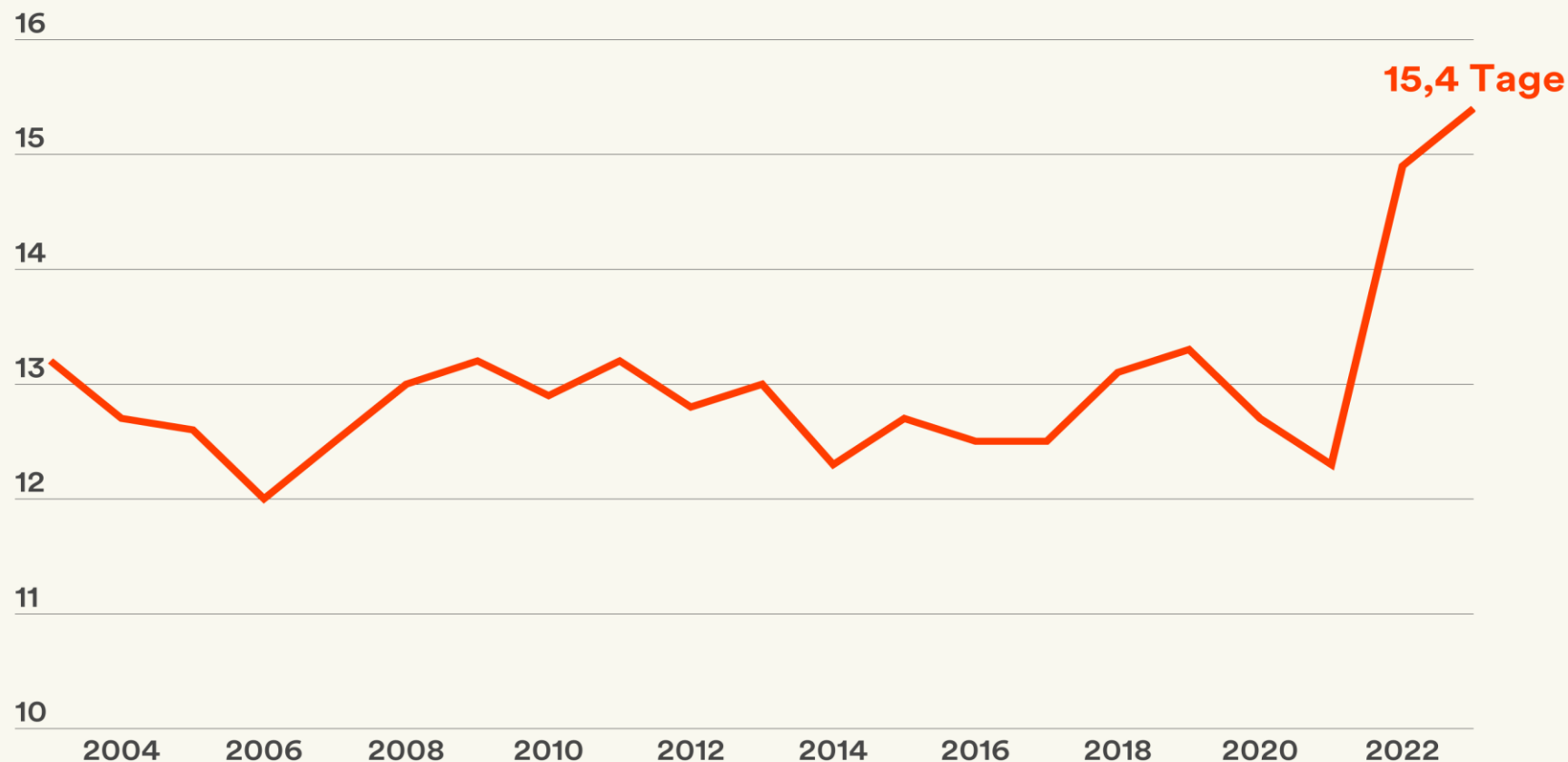


Source: Jan-Emmanuel De Neve, Micah Kaats, and George Ward, *Workplace wellbeing and firm performance*, Wellbeing Research Centre, University of Oxford working paper number 2304, July 2024

McKinsey & Company

Krankenstände befinden sich auf 20-Jahres-Hoch

Durchschnittliche Zahl an Krankenstandstagen je Erwerbstätigen



SELEKTIV

Quelle: Dachverband der Sozialversicherungsträger, Statistik Austria

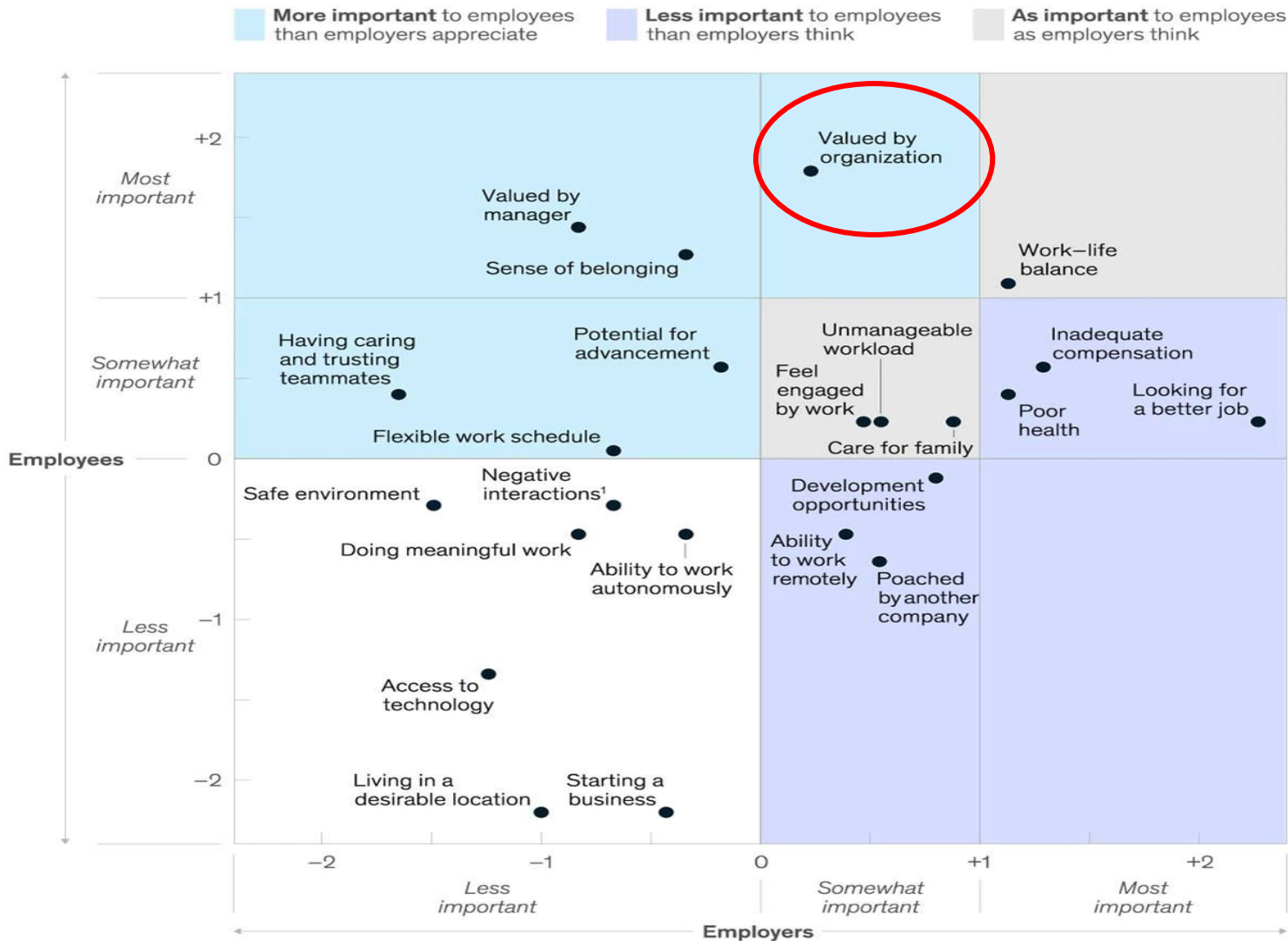
Anmerkung: Alle im Berichtsjahr abgeschlossenen, mit Arbeitsunfähigkeit verbundenen ärztlich bestätigten Krankenstandsfälle von Arbeitern und Angestellten. Ohne Präsenzdienster und Kinderbetreuungsgeldbeziehende.



Beziehung zwischen
Kompetenz, Autonomie
und **Beziehung** im
Arbeitskontext

Employers do not fully understand why employees are leaving.

Factors that are important to employees versus what employers think is important



Wenn die Bedürfnisse von den Mitarbeitern als befriedigt angesehen werden, hatten die betroffenen Mitarbeiter eine **positivere Einstellung** zu ihrer Tätigkeit, eine **höhere Selbstwertschätzung**, **weniger Krankheitssymptome** und eine **höhere Arbeitsleistung** als Mitarbeiter, die diese drei Bedürfnisse als weniger erfüllt beschrieben

Note: Standardized scores are reported for both employee and employer perspectives. Employees were asked to respond to the following question: To what extent did the following factors impact your decision to leave your last job? (Not at all, slightly, moderately, very much, extremely); employers were asked to respond to the following question: Why do you think employees are choosing to leave your organization now? (select all that apply)

¹ Includes clients, customers, patients, and students.

Erkenntnisse aus Studien

Wertschätzung ist der „**soziale Treibstoff**“ für Motivation, Loyalität und ein gesundes Arbeitsklima.

Ohne sie sinkt die **Zufriedenheit** und damit langfristig auch die **Leistungsfähigkeit** der Organisation.



Selbstbestimmung als Basis
für Wertschätzung und
Motivation

Anerkennung der Leistung

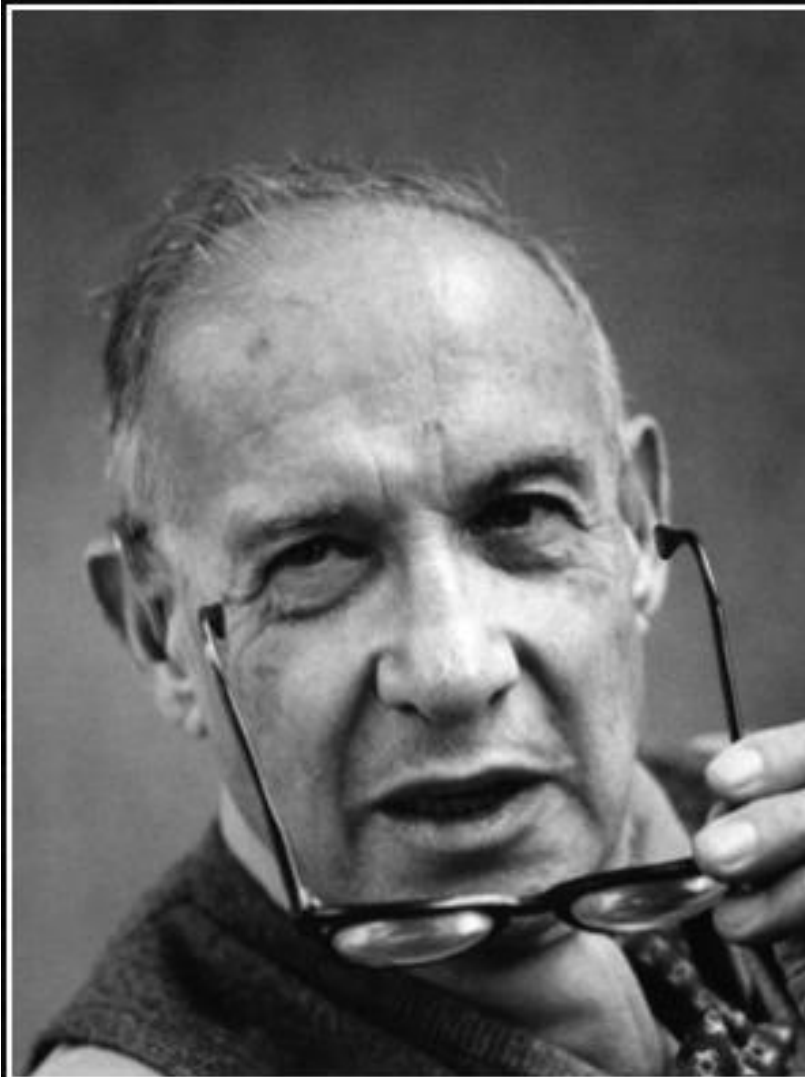
Ein **respektvoller Umgang**
reduziert Stress und stärkt das
Selbstwertgefühl.



Aber wie...

Die Tür zur Veränderung öffnet nur von innen





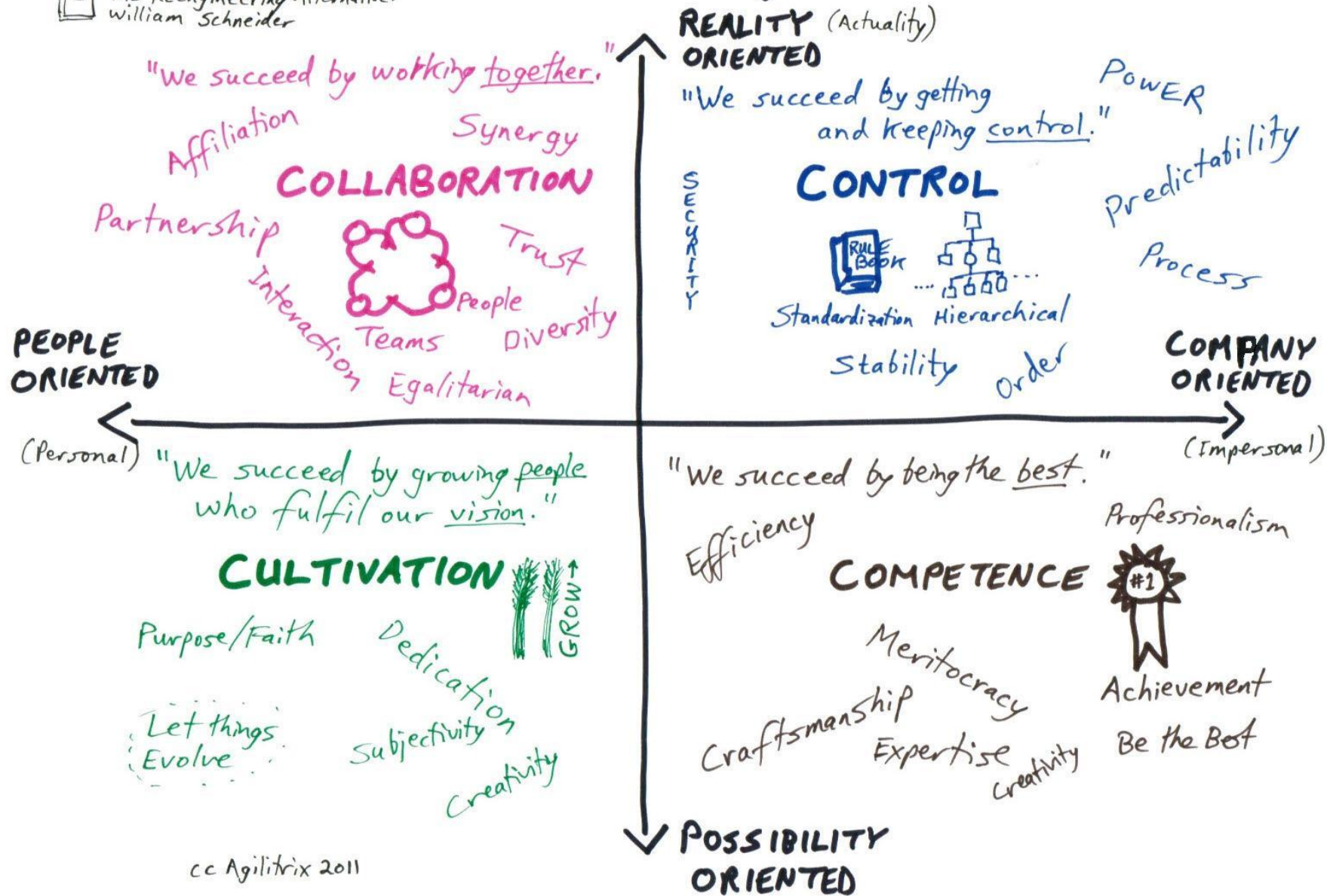
Culture eats strategy for breakfast,

— *Peter Drucker* —

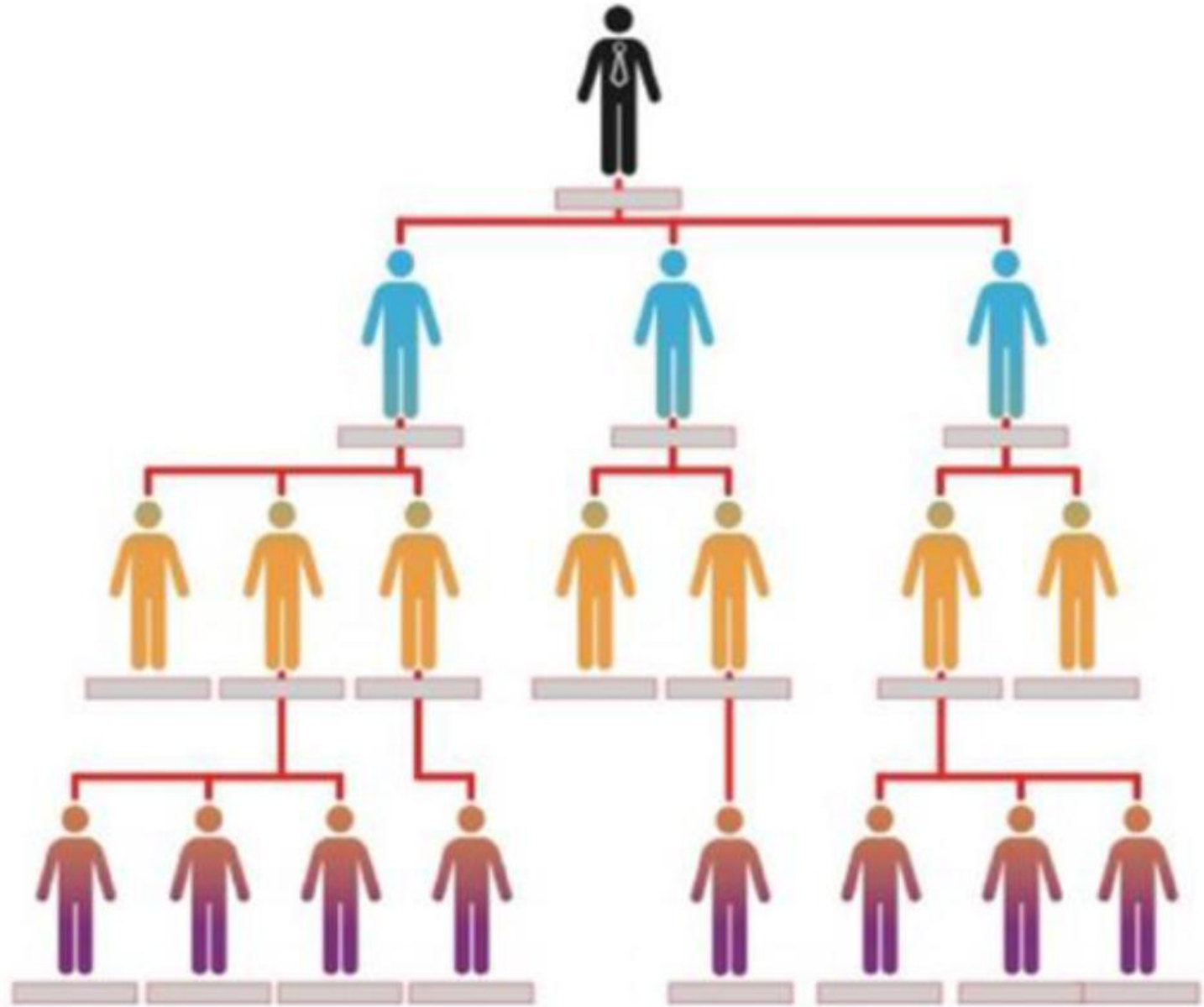
AZ QUOTES

CULTURE = "How we do things around here to succeed."

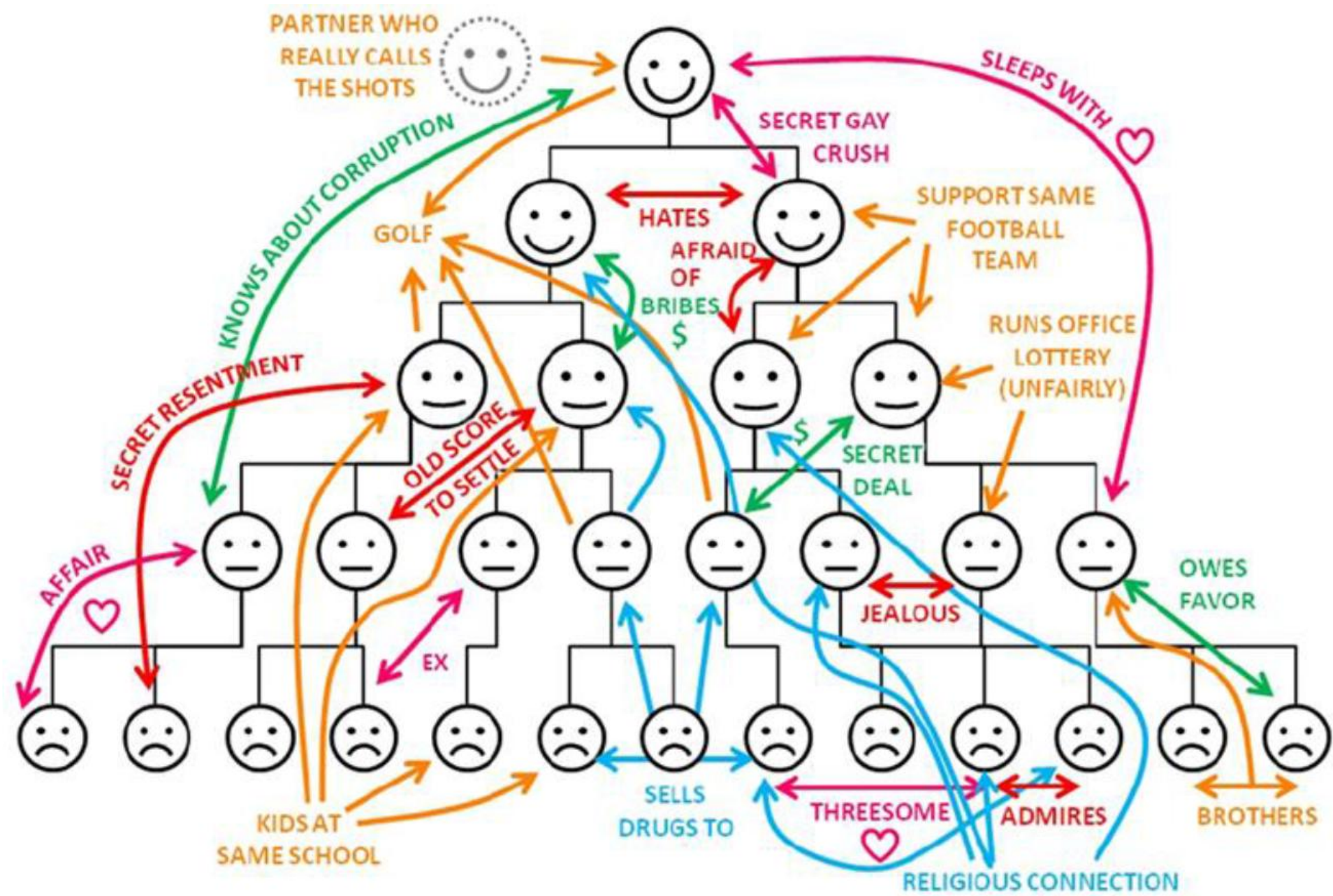
[=] "The Reengineering Alternative."
William Schneider



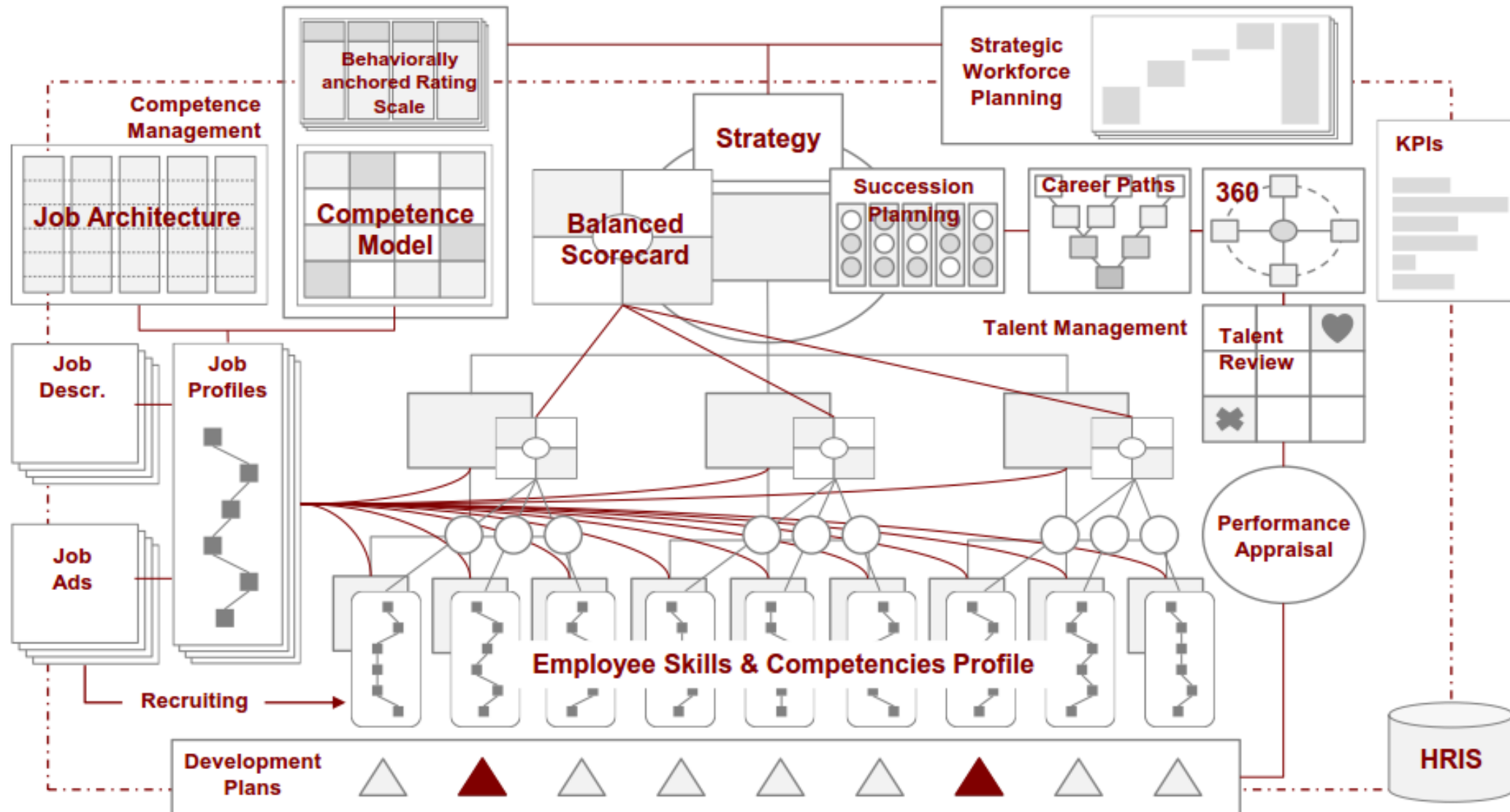
Was wir wollen



Was ist...



Weg von HR Buchhaltung...



... hin zu echter Personalarbeit mit Menschen



Die wertschätzende Organisation



- Starkes Vertrauen
- Offenes, problemorientiertes Organisationsklima
- Zielerreichung und nicht Machterhaltung steht im Vordergrund
- Formale und funktionale Expertenautorität decken sich
- Organisationsmitglieder verfügen über Handlungsspielräume
- Entscheidungen werden dort getroffen, wo die besten Informationen zur Verfügung stehen

Die wertschätzende Organisation

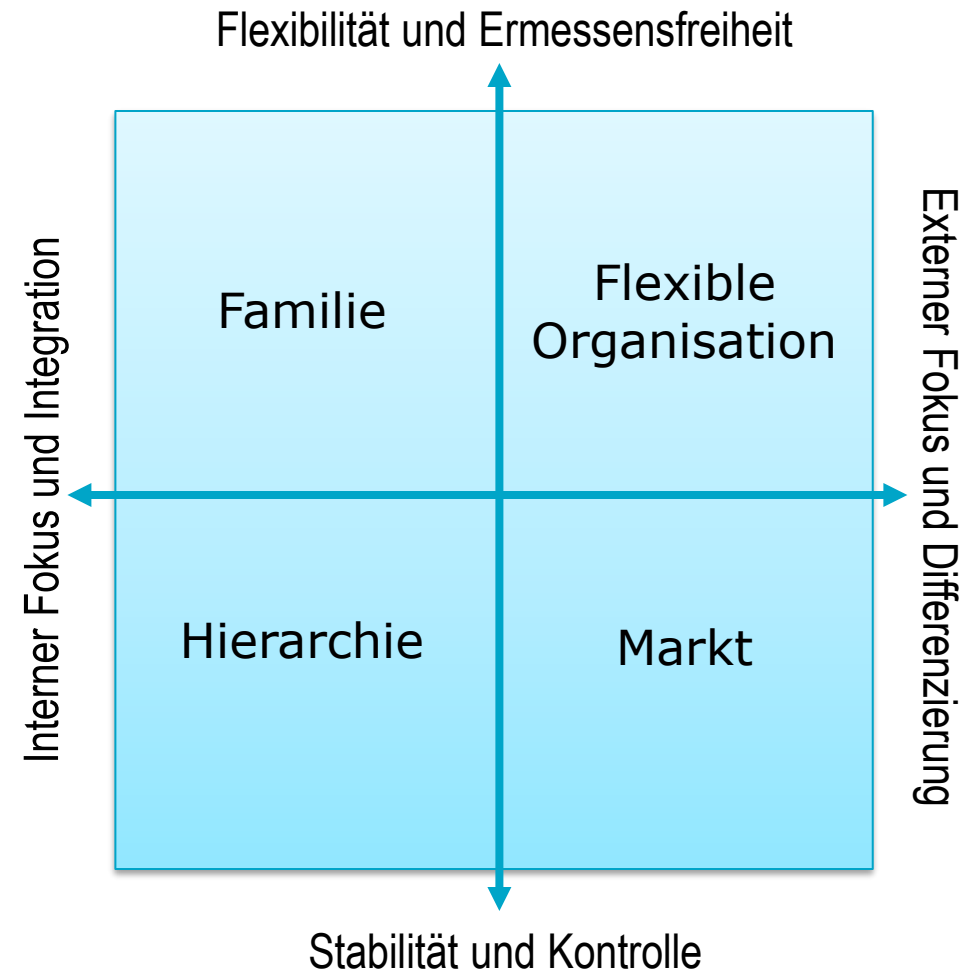
- Die Motivation zur Entwicklung neuer Ideen wird gefördert
- Das Entlohnungssystem ist (auch) auf Leistung und persönliche Entwicklung der MitarbeiterInnen bezogen
- Die Organisationsmitglieder kontrollieren sich selbst
- Sie interessieren und identifizieren sich mit ihrer Arbeit
- Konflikte entstehen aus sachlichen Kontroversen über Problemlösungen und zielen auf eine Verbesserung



Diagnose der Organisationskultur

Cameron und Quinn entwickelten das "Konkurrierende Wertesystem", das 4 zentrale Kultur-Typen unterscheidet.

"Diagnosing and Changing Organizational Culture",
Kim S. Cameron and Robert E. Quinn,
Jossey-Bass, A Wiley Imprint, 2021
Harvard University



Diagnose der Organisationskultur

Die Kultur der "Hierarchie":

Die Organisation ist ein sehr **kontrollierter** und **strukturierter** Ort. Formale Verfahren regeln grundsätzlich was Menschen tun.

Führung in der Organisation wird grundsätzlich erachtet als das beispielhafte Vorleben von Koordination, Organisation oder leichtgängiger Effizienz.

Der Managementstil in der Organisation wird durch die Sicherheit der Arbeitsplätze, Konformität, Berechenbarkeit und Stabilität in Beziehungen gekennzeichnet.

Der Klebstoff, der die Organisation zusammenhält sind formelle Regeln und Verfahren. Die Aufrechterhaltung einer leichtgängigen Organisation ist wichtig.

Die Organisation betont **Beständigkeit** und **Stabilität**. Effizienz, Kontrolle und ein geschmeidiger Geschäftsbetrieb sind wichtig.

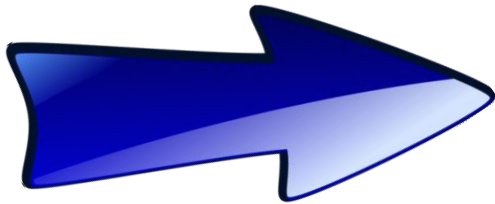
Die Organisation definiert Erfolg auf der Grundlage von Effizienz. Zuverlässige Abläufe, reibungslose Planung sind erfolgskritisch.

Vertrauen

Ohne Vertrauen nützen alle Bemühungen um die Unternehmenskultur und Motivation nichts.



Vertrauen
schaffen



- Fehler der MA sind Fehler des Chefs/ der Chefin
- Fehler des Chefs sind Fehler des Chefs
- Erfolge der MA gehören den MA
- Erfolge des Chefs → „Wir“ haben erreicht
- Dem MA zuhören
- Das Interesse muss echt sein (authentisch)

- Gegenseitiges Vertrauen
- Führungsstil ist sekundär
- „Walk what you talk“
- Prognostizierbar, konsistent
- Von Intriganten trennen
- Vertrauensvorschuss in MA



Wie kann es gelingen...

- Menschen folgen einer Führungskraft, der sie vertrauen, auch dann, wenn sie andere Ansichten haben als diese.
- Vertrauen ist eine Art „**Schmiermittel der Kooperation**“. „Vertrauen ist die Erwartung, dass **kooperatives Handeln** nicht ausgebeutet wird.“
- Vertrauensbildende Maßnahmen sind:
 „**Verlässlichkeit, Verhaltensstabilität, Berechenbarkeit, Erfüllung von Versprechen, Fairness, Loyalität, Ehrlichkeit, Diskretion, Glaubwürdigkeit.**“
- Die Führungskraft muss den ersten Schritt in Richtung Vertrauen tun: sie muss die Kontrollmaßnahmen der Mitarbeiter deutlich reduzieren. **Vertrauen und Kontrolle schließen einander nicht aus**; es geht jedoch darum, das Maß zu finden.

Wenn man misstrauisch wird, wird man Maßnahmen ergreifen wie verstärkte Beobachtung, Steuerung und **Kontrollmechanismen**. Aber Mitarbeiter, denen man wirklich misstrauen sollte, sind von solchen Maßnahmen meist nicht besonders beeindruckt.

Fehlendes Vertrauen kompensiert man nicht durch erhöhte Kontrolle. Dadurch wird nur neues Misstrauen geschaffen und Mitarbeiter fühlen sich weniger an das Unternehmen gebunden.

Vertrauen zeigt sich in Situationen, in denen Fehler passieren. Die Regel lautet dann: „handelnd reagieren – nicht anklagend.“

Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern schafft eine „unternehmerische Atmosphäre“. **Menschen entwickeln sich durch Niederlagen**



Thank you



www.avl.com