



**Der Zusammenhang von lernförderlicher Unternehmenskultur  
auf Mitarbeiterengagement und Teamleistung**  
Messung von Erfolgsfaktoren im deutschen Audi Handel  
Christian Balzer, 21. September 2011

# Agenda

**1. Hinführung zu der zentralen Fragestellung**

**2. Relevanz der Untersuchung**

**3. Theoretische und empirische Befunde**

**4. Die Analyse: Konzept und erste Ergebnisse**

**5. Diskussion und Ausblick**

Fragestellung:

Warum ist eine

**lernförderliche**

**Unternehmenskultur**

so wichtig für die **AUDI AG** ?



**Die Entwicklung der Marke Audi  
Produkte gestern**



Produkte heute und morgen



# Entwicklung der Marke Audi

## Audi Handel – gestern



# Entwicklung der Marke Audi

## Audi Handel – heute und morgen



Die Entwicklung der Marke Audi  
erfordert bei den Audi  
Handelsmitarbeitern ein hohes  
Maß an **Flexibilität,**  
**Handlungskompetenz** und  
**Veränderungsbereitschaft.**

# Herstellergesteuerte Handelsqualifizierung in Vergangenheits- und Zukunftsperspektive

## Qualifizierung gestern



- wissensorientiert
- eher personenorientiert
- nicht systembezogen
- starker Fokus auf klassischem Training

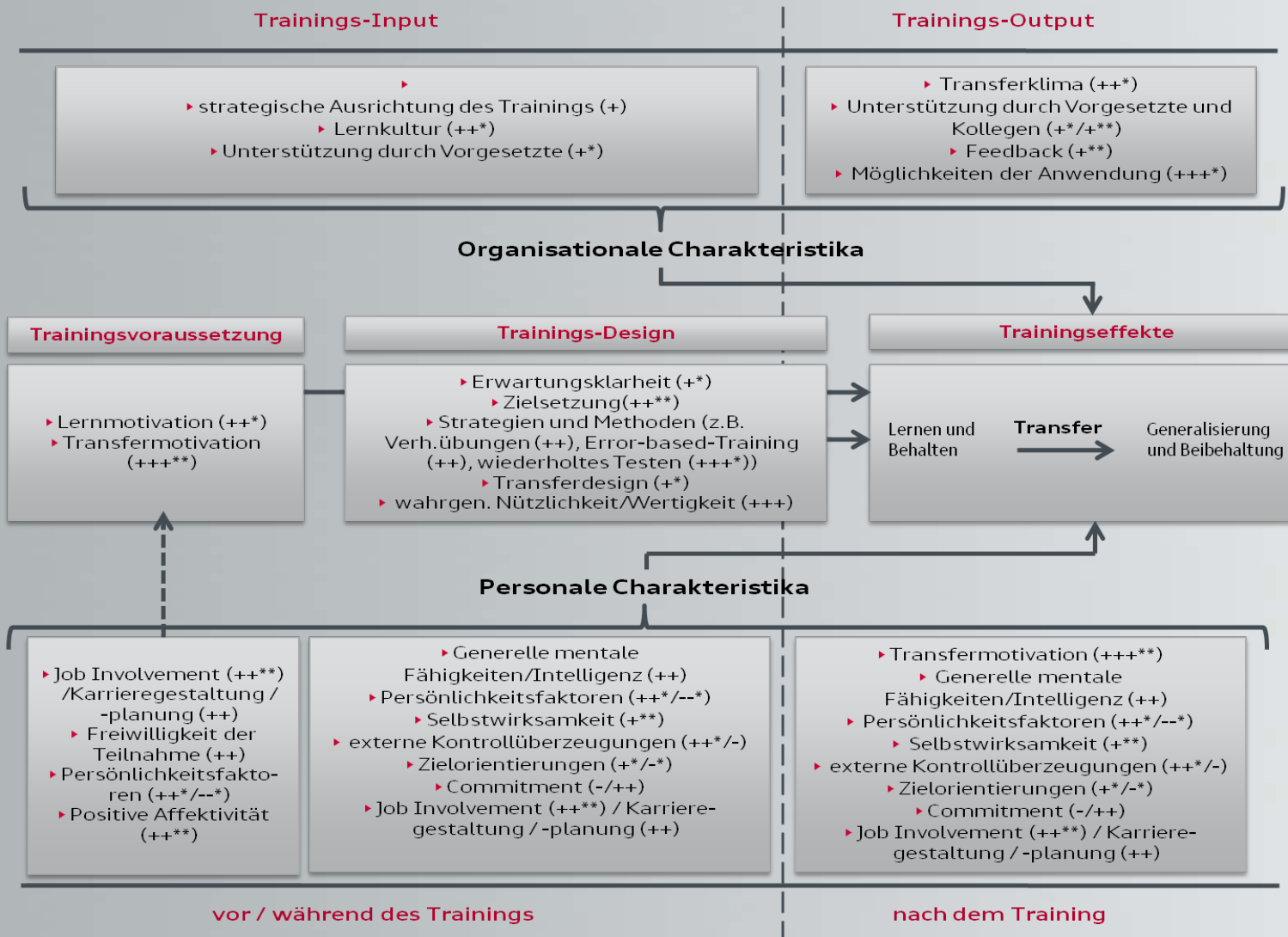
## Qualifizierung heute und morgen



- kompetenzbasiert
- medial gestützt im Arbeitsfeld
- strategieleitet
- PE & OE verknüpfend

**Systematischer Kompetenzaufbau**

# Bisherige Forschungsergebnisse



## Bestätigte Einflussfaktoren auf den Transfer auf Basis des Rahmenmodells von Baldwin & Ford

\* p < .05 signifikant;  
 \*\* p < .01 hochsignifikant

- + kleiner pos. Zusammenhang
- ++ mittlerer pos. Zusammenhang
- +++ starker pos. Zusammenhang
- kleiner neg. Zusammenhang
- mittlerer neg. Zusammenhang
- großer neg. Zusammenhang

# Organisationale Faktoren für Unternehmenserfolg

## Treiber für Mitarbeiterengagement

- ▶ Ergebnis aus 12 umfassenden und internationalen Meta-Studien



**Vertrauen  
und Integrität<sup>1</sup>**



**Entwicklungs- und  
Aufstiegsmöglichkeiten<sup>2</sup>**



**Arbeitskollegen /  
Teammitglieder<sup>3-6</sup>**



**Stolz<sup>7</sup>**



**Motivation  
und  
Qualifikation<sup>8</sup>**

1: Ohly & Stelzer (2007); 2: Bain, Mann & Pirola-Merlo (2001); 3: Kauffeld, Jonas, Grote, Frey & Frieling (2004); 4: Anderson & West (1998); Brodbeck, Anderson & West (2000); 5: Kivimäki et al (2000); 6: Pundt & Schyns (2005) 7: Denison & Mishra (1995); 8 Baer & Frese(2003); Friebe (2005)

# Theoretisches Fundament

Personalentwicklung setzt auf drei Ebenen an (Becker 2009)



## Individuum

- Fach- und Führungskräfteentwicklung
- Erhöhung der Arbeitszufriedenheit
- Systematische Mitarbeiterbindung



## Team

- Teambindung
- Teamkommunikation
- Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft



## Organisation

- Prozesse
- Systeme
- Unternehmenskultur
- Unternehmensklima

# Erfolgsformel

Lernkultur und deren Einfluss auf das Organisationsklima



Diese Formel ist die

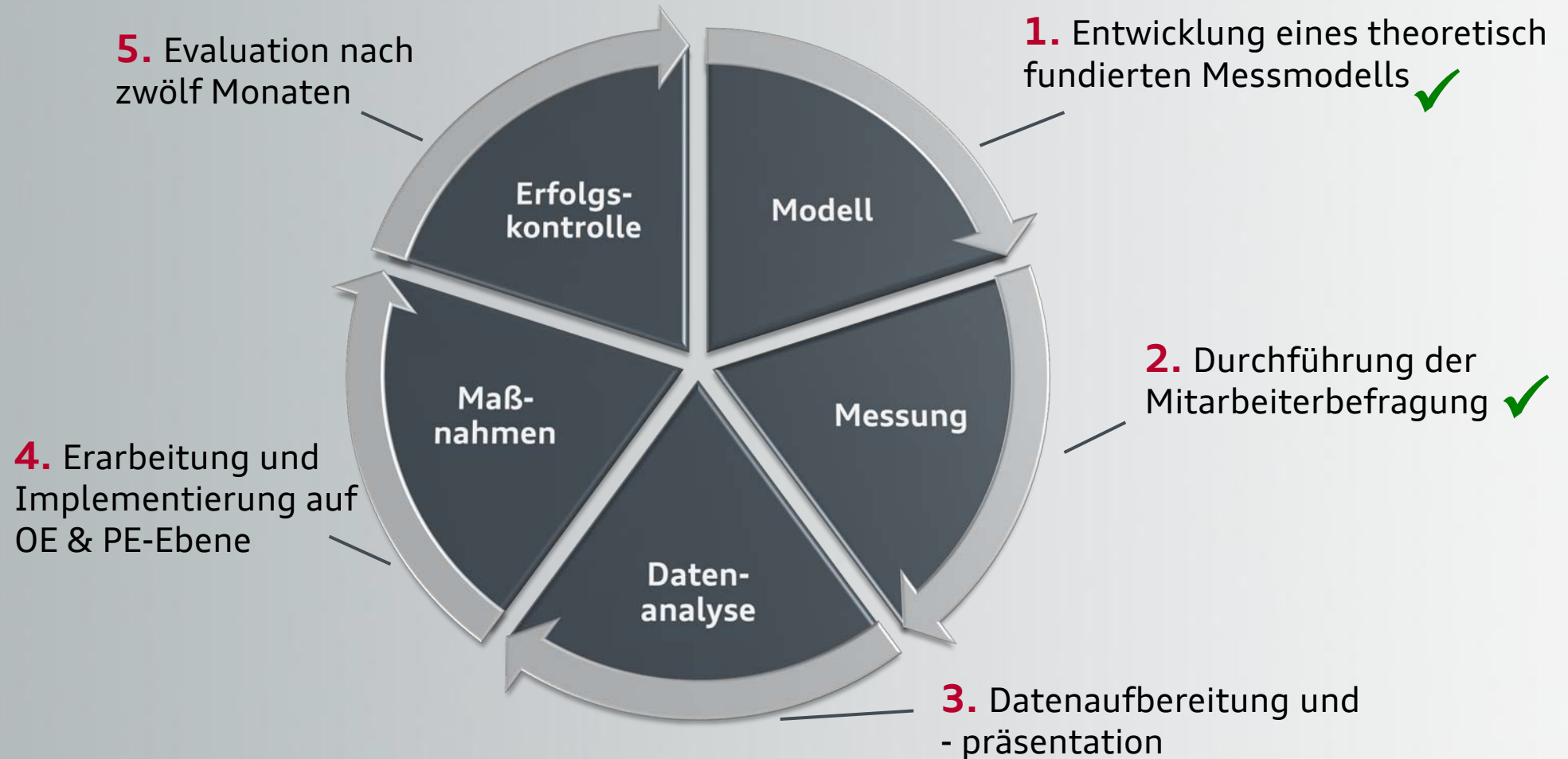
**konzeptionelle**

**Basis**

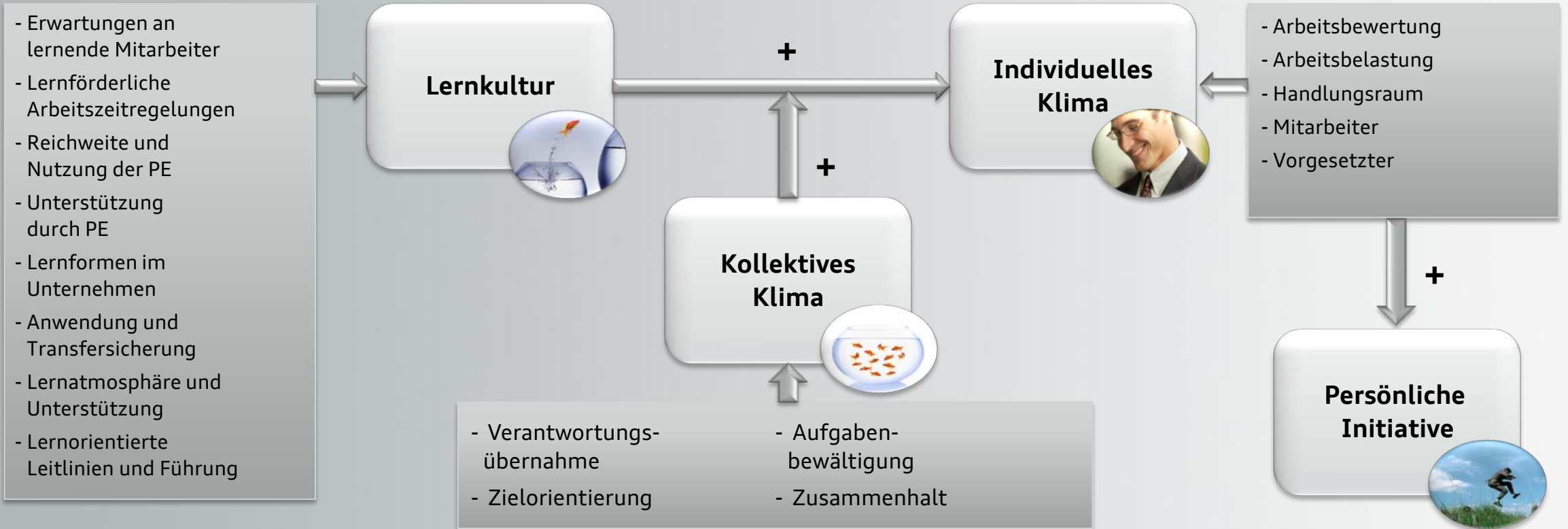
**der Untersuchung**

# Prozessablauf

## Ist-Analyse, Optimierung und Evaluation



# Theoretisches Wirkungsmodell



- Erwartungen an lernende Mitarbeiter
- Lernförderliche Arbeitszeitregelungen
- Reichweite und Nutzung der PE
- Unterstützung durch PE
- Lernformen im Unternehmen
- Anwendung und Transfersicherung
- Lernatmosphäre und Unterstützung
- Lernorientierte Leitlinien und Führung

**Lernkultur**



**Kollektives Klima**



**Individuelles Klima**



- Arbeitsbewertung
- Arbeitsbelastung
- Handlungsraum
- Mitarbeiter
- Vorgesetzter

**Persönliche Initiative**



- Verantwortungsübernahme
- Zielorientierung
- Aufgabenbewältigung
- Zusammenhalt

 **Konstrukte**

 **Variablen**

**Kontrollvariablen:**  
 - Hierarchieebene  
 - Funktionsfeld

- regelm. Teilnahme an Audi Qualifizierungsmaßnahmen

# Forschungsleitende Annahmen

## Annahme 1

- ▶ Es besteht ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen Lernkultur und Organisationsklima

## Annahme 2

- ▶ Lernorientierte Führungsqualität, ein ausgeprägter Stellenwert von Personalentwicklung und eine ausgeprägte Transfersicherung haben signifikant positive Einflüsse auf die Lernkultur

## Annahme 3

- ▶ Das Teamklima nimmt einen moderierenden Effekt zwischen Lernkultur und individuellem psychologischen Klima ein

# Eckdaten zur ersten Messwelle

## Rücklauf

### ▶ Stichprobe

- ▶ Auswahlkriterium: Repräsentativer Querschnitt der deutschen Audi Handelsorganisation
- ▶ 12 Betriebsstandorte von vier Audi Handelsunternehmen
- ▶ 610 Mitarbeiter

### ▶ Befragungszeitraum

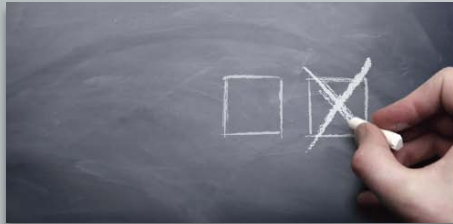
- ▶ zwischen vier und sechs Wochen, je nach Betriebsgröße
- ▶ regelmäßiger Remindersversand und Einbettung in die Regelkommunikation

### ▶ Befragungsmethodik

- ▶ onlinegestützt
- ▶ gesichert durch spezielles TAN-Verfahren

# Kommunikationsmedien

## Einbettung in ein ganzheitliches Marketing



**Worum geht es genau?**  
**Befragungsinhalte**  
 Thematisch ist der Fragebogen für Ihre Mitarbeiter in drei Bereiche gegliedert.

Der Themenbereich des Betriebsklima im Fragebogen ist der Fokus über die Motivation der Führungskraft.



**Veränderung beginnt im Kopf.**  
**Im Kopf Ihrer Mitarbeiter.**

Mitarbeiterbefragungen sind ein sinnvolles Instrument zur Identifizierung und Bewertung von Veränderungsprozessen. Sie dienen der Qualitätssicherung, der Bindung von Leistungsträgern und der Führungskraftentwicklung.

Die AUEE AG richtet sich im Bereich Organisation und Personalentwicklung noch stärker an den Bedarf der Handelsorientierten. Bei der Befragungsergebnisse werden wir unmittelbar am Mitarbeiter ansetzen. Mit einem wissenschaftlichen Vorgehensprogramm werden wesentliche Determinanten für unternehmerische Mitarbeiterentwicklung und Engagement in Ihrem Handelsbetrieb analysiert. Ergebnisse erhalten Sie als Führungskraft Feedback Ihrer Mitarbeiter, in welcher Bereichen es gut läuft und wo es Verbesserungspotenziale gibt.

Die Arbeit im Audi Handel fordert eine Menge von Ihnen und Ihren Mitarbeitern, etwa wenn es darum geht, Kunden zu begeistern und nachhaltige Ergebnisse zu sichern. Um diese angestrebten Ziele zu erreichen, brauchen Sie ein Arbeitsumfeld, in dem Lernen und Weiterentwicklung einen hohen Stellenwert haben. Sie brauchen vor allem engagierte und motivierte Mitarbeiter. Damit heute und in Zukunft jeder Ihrer Mitarbeiter mit vollem Einsatz bei der Sache ist, sollten Führung, Betriebsklima und Arbeitszufriedenheit endlich stimmen.



**Was hat Ihr Betrieb davon?**  
**Das Befragungsergebnis als Entscheidungsvorlage**

Aus unternehmerischer Sicht ist die Perspektive Ihrer Mitarbeiter von ganz besonderer Bedeutung. Ihre systematische Mitarbeiterbefragung kann Ihnen aufzeigen, an welchen Stellen es im Bereich Personal besser laufen könnte. Das wissenschaftlich fundierte Diagnoseinstrument liefert Ihnen schnelle Ergebnisse, mit denen Sie zielichere Entscheidungen treffen können. Wir als Fachberatung Audi Qualitätsmanagement werden die Ergebnisse dazu nutzen, um Sie noch besser in Ihrer Personalentwicklung und der Ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

**Imagebroschüre, 12-seitig**

**1. Befragung**   **2. Ergebnis anforderung**   **3. Ergebnis präsentation**   **4. Mein Mitarbeiter**   **5. Befragungsergebnis**

nach 4-6 Wochen   nach 4-6 Wochen   nach 4-6 Wochen   nach jedem Monat   nach einem Jahr

**Mitarbeiter sind Mitdenker. Deshalb fragen wir.**  
 Im Rahmen einer deutschlandweiten Befragung, an der einige Audi-Händler teilnehmen, möchten wir gemeinsam mit der AUEE AG und der Universität München erfragen, wie Sie Ihren Arbeitstag erleben.

Es geht um den allgemeinen Arbeitsprozess und um die Zusammenarbeit im Team. Es geht aber auch um Lernprozesse und Mitarbeiterentwicklung. Wie läuft es gut? Wo gibt es aus Ihrer Sicht Verbesserungspotenziale?

Ihre ganz persönliche Einschätzung ist uns wichtig! Denn nur, wenn wir wissen, wo wir stehen, können wir gemeinsam etwas bewegen. In Ihrem Sinne und im Sinne des Unternehmens.

**30 Minuten für nachhaltige Verbesserungen.**  
 Zu der Online-Befragung auf [www.aus-meiner-sicht.com](http://www.aus-meiner-sicht.com) sind alle Mitarbeiter des Betriebs eingeladen. Die Teilnahme ist anonym und dauert etwa 10 Minuten.

Fragen allein reicht aber nicht - wir wollen mit Ihrem Input arbeiten. Nach vorläufiger Datenanalyse durch die Universität München werden die Ergebnisse gemeinsam langfristige und Maßnahmen abgeleitet. Wie erfolgreich diese sind, überprüfen wir gerne nach einem Jahr.

Werkstattführende Informationen und die Themenbereichsgebiete der Befragung finden Sie auf [www.aus-meiner-sicht.com](http://www.aus-meiner-sicht.com)

Nachgefragt, Anonym, freiwillig und unabhängig. Ändern Sie mit!

**Haben Sie noch Fragen?**  
 Wenn Sie nicht zur erfragten werden, sondern selber Fragen haben, gehen Ihnen die Verantwortlichen der Studie gerne aufsuch.

Alle Details zur Studie und der Auswertung finden Sie auf: [www.aus-meiner-sicht.com](http://www.aus-meiner-sicht.com)

Bei weiteren inhaltlichen Fragen wenden Sie sich bitte direkt an den Studielführer Christian Kiefer, Leitung, Maximilians-Universität München  
 Tel. +49 89 31 24958  
 E-Mail: christian.kiefer@uni-muenchen.de

oder an Ihren Vorgesetzten bzw. Ihren Betriebsrat.

Bei administrativen Angelegenheiten helfen Ihnen unsere Mitarbeiter der Infodivision Tel. +49 842 843 1222 während der regulären Geschäftszeiten gerne weiter.

**Leporello, 6-seitig**

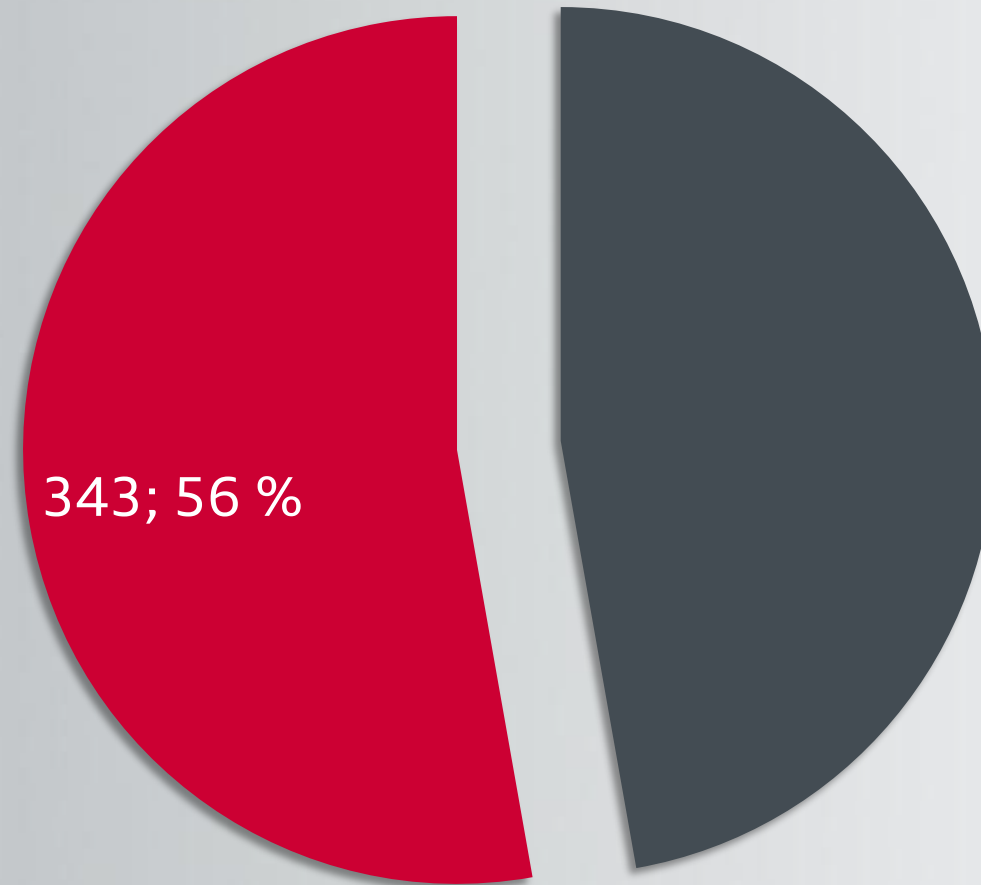


**Internetauftritt**

# Responsequote

## Messwelle 1

■ Rücklauf

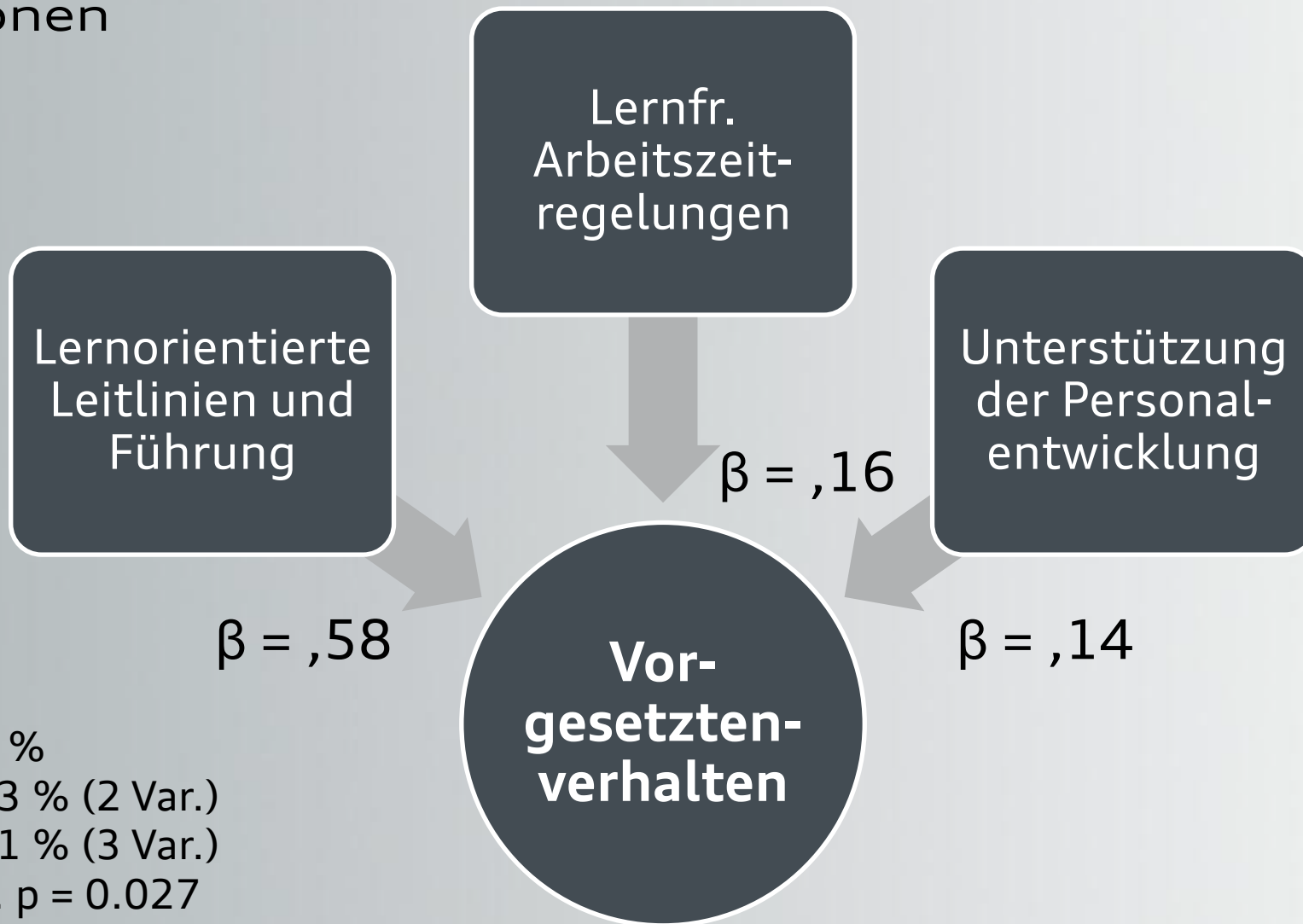


Erster Blick auf die Ergebnisse:

**Wie lern- und  
veränderungsfreundlich  
ist die deutsche Audi  
Handelsorganisation?**

# Ausschnitt der Ergebnisse

## Regressionen



$R^2$  korr = 60,1 %  
 $R^2$  change +2,3 % (2 Var.)  
 $R^2$  change +1,1 % (3 Var.)  
 $p = 0.001$  bzw.  $p = 0.027$

**Erstes Fazit für Erfolgsfaktoren:**

**1. Führung**

**2. Raum für Lernen**

**3. eine**

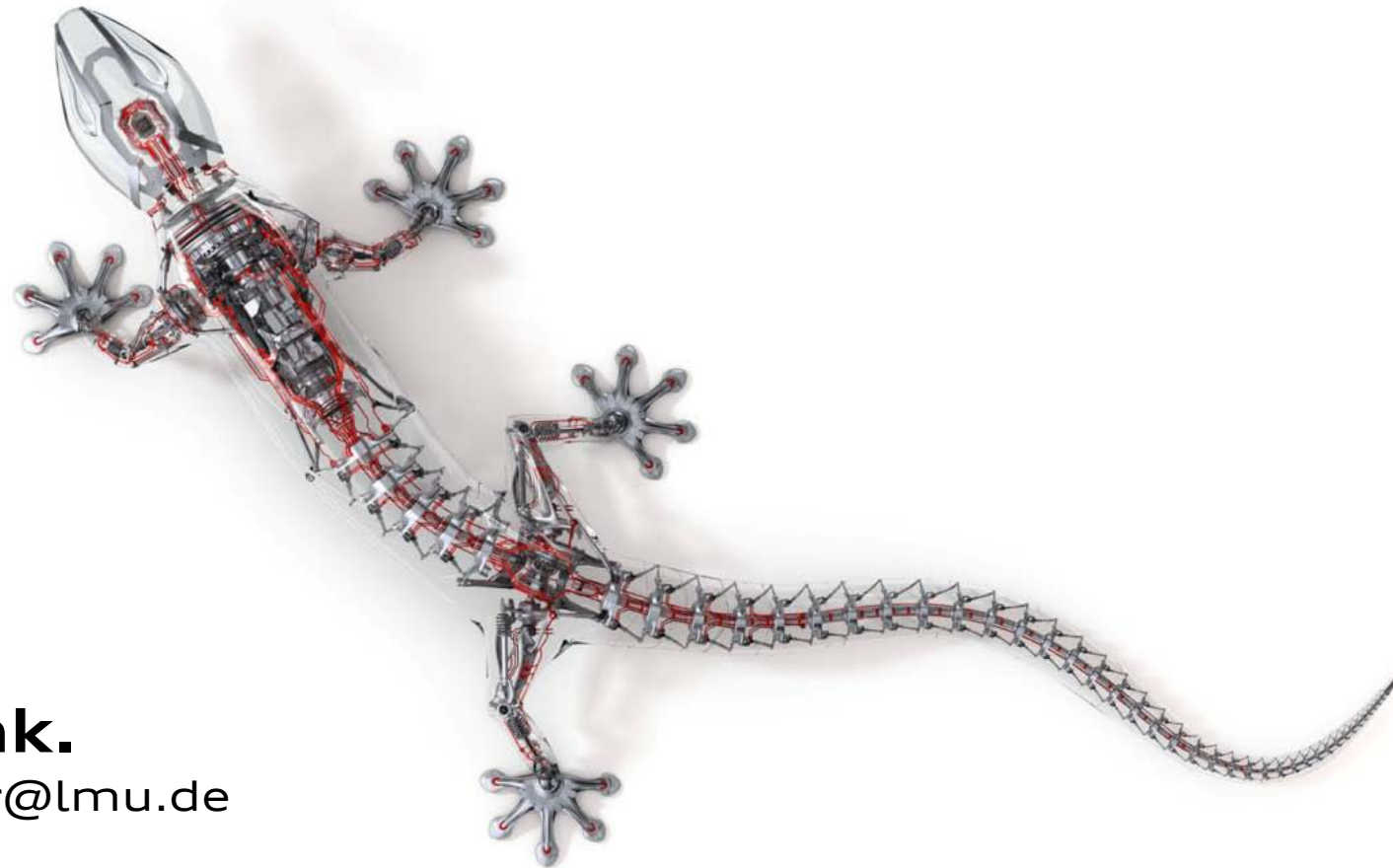
**unterstützende**

**Personalentwicklung**

# Handlungsempfehlungen auf Basis der ersten Erkenntnisse

- ▶ **Etablierung und Förderung einer lern- und transferförderlichen Organisationskultur**
  - ▶ Führungskräfte nehmen entscheidende Rolle hinsichtlich transferförderlicher Bedingungen ein
  - ▶ Sensibilisierung der Führungskräfte für die Bedeutung des Themas
  - ▶ stärkere Integration von Führungsaufgaben hinsichtlich Lernen und Transfer in Aus- und Weiterbildungen
  - ▶ dahingehend ebenso Ausbau und Förderung von Freiraum für selbstorganisierte Lernprozesse





**Vielen Dank.**

Christian.Balzer@lmu.de