
Wert(e)orientierung als Motor der Organisationsentwicklung

Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer

Fraunhofer IAO

www.iao.fraunhofer.de





Menschen brauchen Zukunft

Wandel der Arbeits- und Lebenswelt

Zunehmende Komplexität erfordert ein strategisches Neudenken

Globalität



Flexibilität



Nachhaltigkeit



Wirtschaftlichkeit



Diversität



Wandel der Arbeits- und Lebenswelt

Zunehmende Komplexität erfordert ein strategisches Neudenken

Globalität

- 
- Weltweite Präsenz und Austausch
 - Investitionen in neue Technologien
 - Interkulturelle Sensibilität

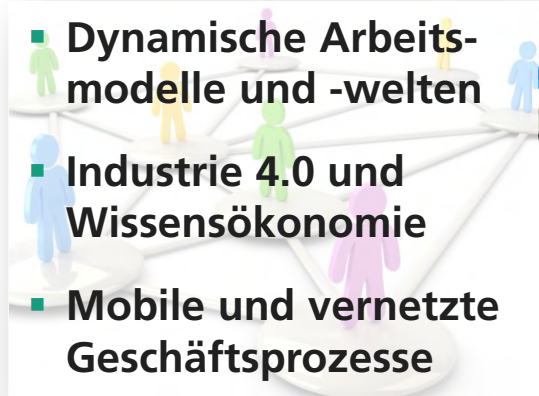
Wirtschaftlichkeit

- 
- Wettbewerbsfähigkeit durch Effizienz
 - Konzentration auf Kernkompetenzen
 - Innovationsvorsprung durch Kooperationen

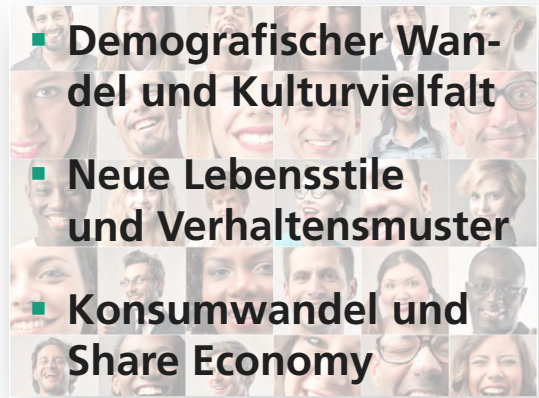
Nachhaltigkeit

- 
- Erhalt von Natur und Umwelt
 - Schutz wirtschaftlicher Ressourcen
 - Förderung Gesundheit und Sicherheit

Flexibilität

- 
- Dynamische Arbeitsmodelle und -welten
 - Industrie 4.0 und Wissensökonomie
 - Mobile und vernetzte Geschäftsprozesse

Diversität

- 
- Demografischer Wandel und Kulturvielfalt
 - Neue Lebensstile und Verhaltensmuster
 - Konsumwandel und Share Economy

Was wird die Zukunft bringen?

Welche Themen bewegen die Menschen?

Energie



Gesundheit

Mobilität



Nachhaltigkeit



Arbeitswelt

Sicherheit

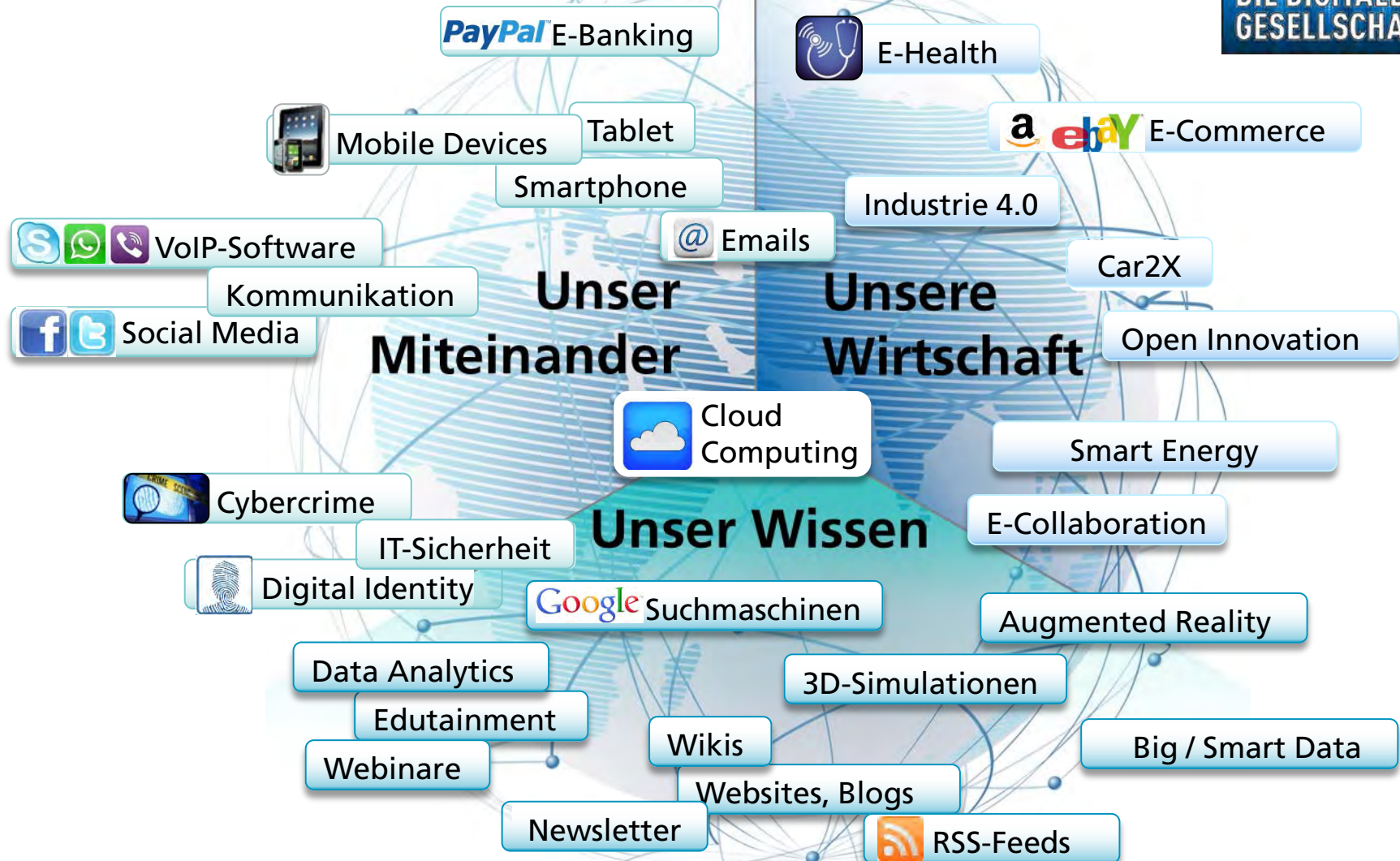
DIGITALE WIRTSCHAFT UND GESELLSCHAFT



**Auf in die
ZUKUNFT!**

**Digitale Wirtschaft
und Gesellschaft**

Die Digitalisierung verändert unsere Welt...



Die treibenden Kräfte der Entwicklung

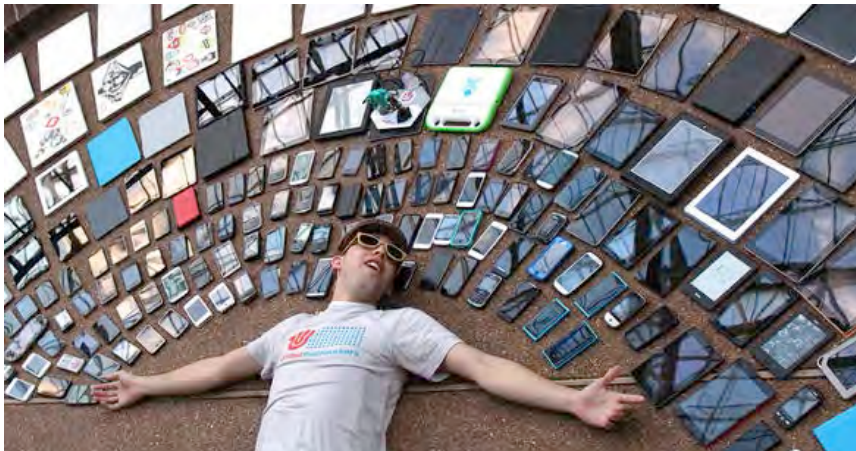
Vernetzung

- Internet of Everything
- Cloud
- Sensoren
- Wireless and Mobile

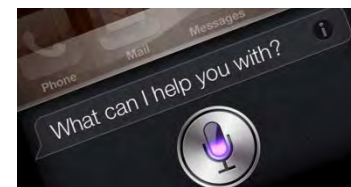


Beispiele

- Soziale Netze
- Industrie 4.0
- Connected Devices/Cars
- Smart Home/Smart City/Smart Grids
- Smart Mobility/Smart Services



Bildquelle: Werner Sobek



Die treibenden Kräfte der Entwicklung

Data Based Machines

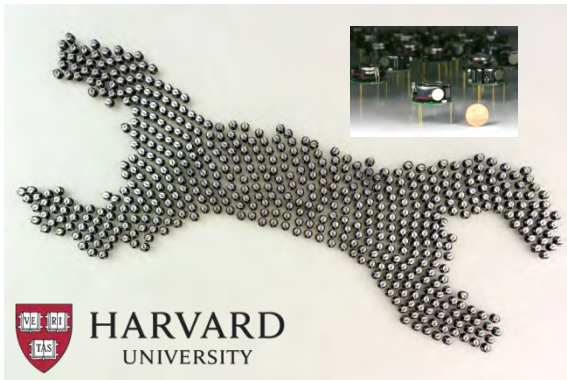
- Autonomik
- Simulation
- Big Data Analytics
- Bio-Informatik
(extreme learning machines)
- Selbstlernende Algorithmen
- Sensordatenintelligenz



Beispiele

- Automatisiertes Fahren
- Selbstlernende Roboter
- Leichtbauroboter
- Sprach-/Gesichtserkennung
- Lab-on-Chip
- Drohnen

Schwarmintelligenz: 500 Roboter formen »Schraubenschlüssel«



© M. Rubenstein Harvard University

Mensch-Maschine-Kooperation: Robo-Assistenten stürmen Fabriken



Automatisierte Luftfracht: Drohnenprototypen zu Lieferzwecken



Die treibenden Kräfte der Entwicklung

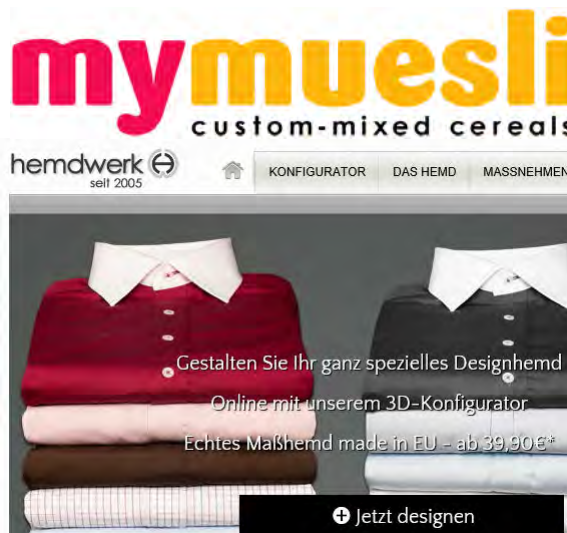
Soziokulturelles

- Individualisierung
- Communities
- Interdisziplinarität
- Offene Systeme
- Diversity
- Work-Life-Integration



Beispiele

- Social Communities
- Start-up Communities
- Business Portale
- Co-Working
- Co-Creation
- Telework



Die treibenden Kräfte der Entwicklung

Ökonomisches

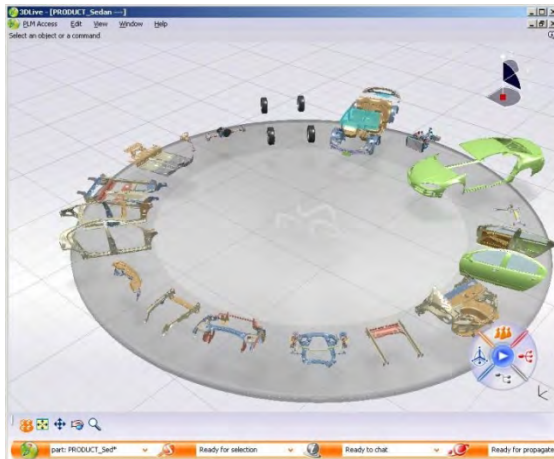
- Digitale Geschäftsmodelle
- Open Innovation
- Sustainability
- Globale Wertschöpfung
- Sharing Economy



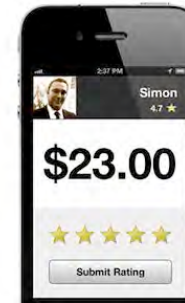
Beispiele

- Collaboration Plattformen
- Customer Experience Centers
- Bikesharing/Carsharing/Ridesharing

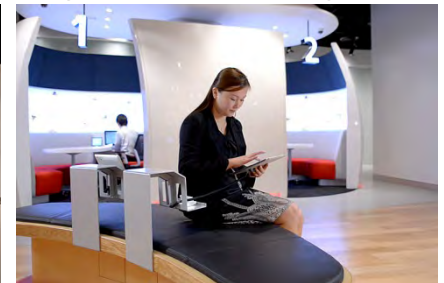
Innovationen in globalen Entwicklungs- und Produktionsnetzwerken – auch in virtuellen Unternehmen



Bildquelle: ubicentrex, Dassault



Customer Experience at DBS Flagship Branch (Singapore)



Herausforderung Digitalisierung

Erik Brynjolfsson (Wirtschaftswissenschaftler, MIT, USA):
Sowohl bei Hardware als auch bei Software wird die Leistungsfähigkeit weiterhin exponentiell steigen.
Die Zukunft liegt in der intelligenten Kombination von Mensch und Maschine.



Technologien, die die Welt maßgeblich verändern werden

- Kleine, günstige Industrieroboter
- Spracherkennungs- und Übersetzungssoftware
- Ausgeklügelte automatisierte Antwortsysteme
- Autonome Fahrzeuge

Menschliche Fähigkeiten, die wichtig bleiben werden

- **Menschliche Interaktion und Pflege**
- Verhandlungsgeschick und Umgang mit Gruppendynamiken
- Problemeingrenzung und Lösung von Herausforderungen mit offenem Ende
- Überzeugungskraft
- ...

Intelligente Kombination von Mensch und Maschine erfordert als Grundlage ein stabiles Wertesystem

Quelle: in Anlehnung an Brynjolfsson, E.; McAfee, A.; 2012



Menschen – Werte – Organisation

Werteorientierung und Wertschätzung

Aktuelle Schlagzeilen in der Presse

Führungskräfte in Deutschland fordern Wertschätzung und Integrität

Focus Online, 25.07.2014

Wertschätzung motiviert mehr als Geld

Zeit Online, 03.10.2014

Wir brauchen wieder Werte

managerSeminare, Februar 2013

Der große Wert der Wertschätzung

Wertschätzung am Arbeitsplatz – doppelter Erfolg

Techniker Krankenkasse 2015

Solingen: Großes Interesse an der
“Werte-Diskussion”

Solinger Bote 10.02.2015

Wertschätzung – mehr davon!

factory – Magazin für
Nachhaltiges Wirtschaften, 2013

Zunehmender Wertepluralismus

Werte sind die allgemein akzeptierten Vorstellungen über das, was der Mensch zu tun und zu unterlassen hat. Sie dienen Einzelnen und Gruppen zur Orientierung in konkreten Lebenssituationen.

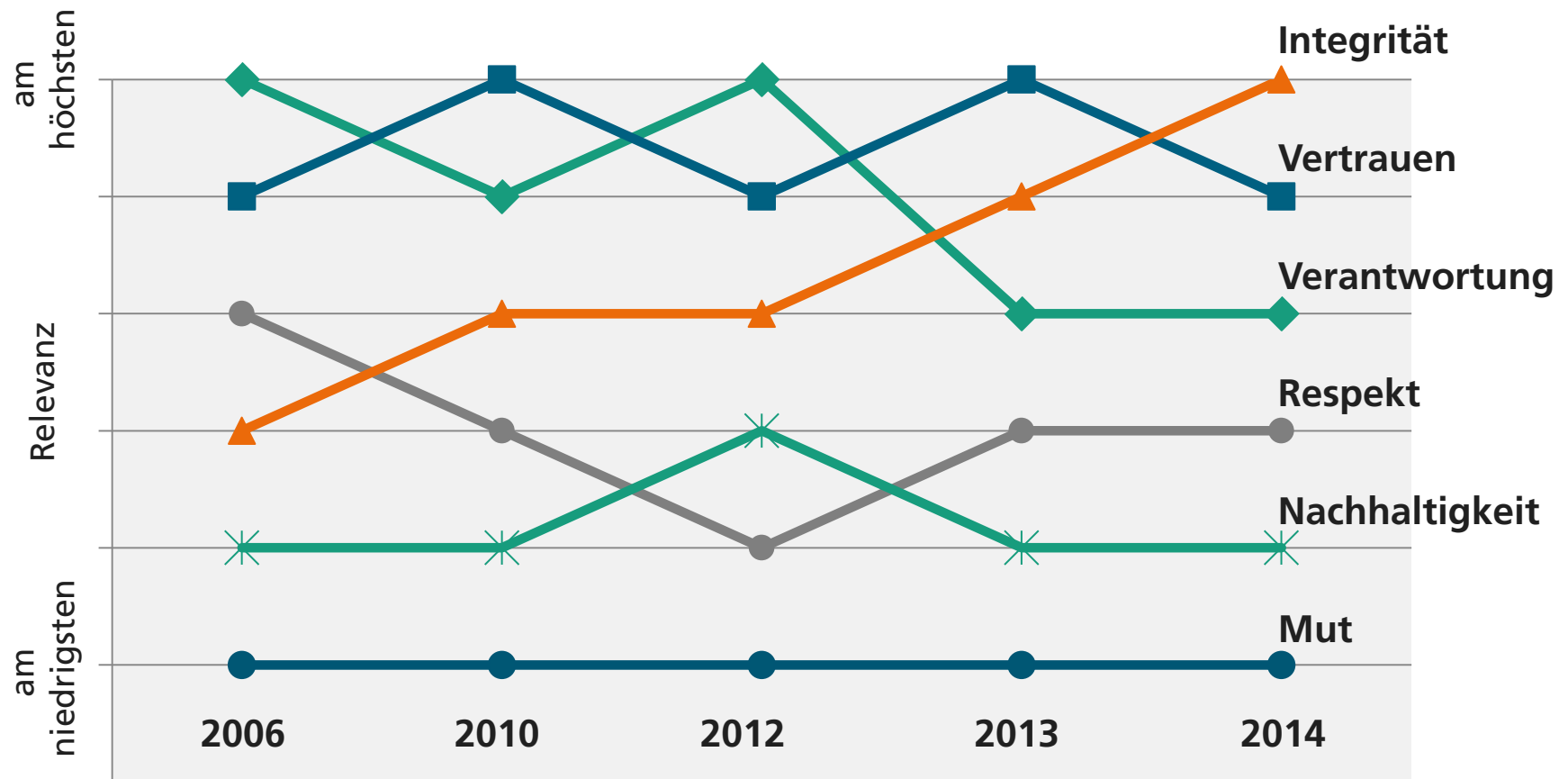
Unter **Wertepluralismus** versteht man zeitgleich existierende unterschiedliche Wertorientierungen in einer Gesellschaft, die gleich gültig sind. Dabei werden nicht alle Werte von allen gleichermaßen anerkannt, sondern auf gesellschaftlicher Ebene ebenso wie im persönlichen Alltag einzelner Menschen beständig ausgehandelt.

**Vielfältige Orientierungen lösen
universale Wertvorstellungen ab!**

Quelle: Z Trenddatenbank

Werte im Zeitverlauf

Integrität und Vertrauen haben höchste Relevanz



Quelle: Fraunhofer IAO in Anlehnung an Wertekommission 2014

Werteorientierung früher und heute (Auswahl)

	früher	heute
Gesellschafts-orientierung	Gemeinschaft	Gemeinschaft und Individualisierung, Gender
Gesellschafts-verständnis	Autoritätsprinzip, Ausführung von Anordnungen	Demokratisierung Freiräume für den Einzelnen
Grundlage des Lebens	Groß-Familie Persönliche Absicherung	Klein-Familie, Individuum Soziale Staatsabsicherung
Arbeitssinn	Befriedigung der Grundbedürfnisse	Kompetenzorientierung Selbstverwirklichung
Lebensplanung und -gestaltung	Überlebensorientierung Arbeiten, um zu leben	Karriere-, Freizeit- und Erlebnisorientierung
Wertebasis	Religiöse Werte	Wertepluralismus

Nutzen von Werten in der Organisationsentwicklung

Werte sind nutzenstiftend zur Umsetzung verschiedener langfristiger Zielsetzungen

Strategie:

Als Treiber für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und Strategieumsetzung.

Nachhaltigkeit:

Zur Stärkung von Mitarbeiteridentifikation, Loyalität und Arbeitsmotivation

Innovation:

Als Innovationstreiber und Stimulus für Veränderungsprozesse.

Corporate Identity:

Als Enabler für eine nachhaltige Unternehmenspolitik

Unternehmenskultur:

Als Orientierungsrahmen und zur Integration verschiedener Gruppengesellschaften.

Image und Reputation:

Zur überzeugenden Positionierung der Organisation am Markt

Unternehmensethik:

Zur Vorbeugung von rechtlichem oder ethischem Fehlverhalten.

Projektbeispiel: »Lean Portimplantation« an der ev. Lungenklinik Berlin

Ziele und Erwartungen

Transparenz

- Intern: Überblick Prozess, Patienten: Anmeldung, aktueller Stand im Prozess

Patientenorientierung

- schlanker Prozess, gebündelte Schritte, wenig Anlaufpunkte, kurze Wartezeiten, angenehme Wartebereiche

Steuerung

- Ablauf und Organisation reibungslos
- Verlässlichkeit der OP-Planung

Mitarbeiterzufriedenheit

Einführung KVP

Reduktion von Verschwendung



Beispiel: Wegeoptimierung

Projektbeispiel: »Lean Portimplantation« an der ev. Lungenklinik Berlin

Kontinuierliche Verbesserung – Vorgehen

- Probleme und Ideen werden
 - von Belegschaft eingereicht
 - von KVP-Koordinator/in gesammelt und gesichtet
 - an Betroffene weitergeleitet
- Maßnahmen werden im Team aus betroffenen Stationen
 - erarbeitet
 - durchgeführt (nach Freigabe)
- Erfolg der Maßnahmen wird gemessen, weitere kontinuierliche Verbesserung

KVP als partizipativer Ansatz

- Wertorientierung der Beschäftigten wird berücksichtigt
- Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten wird gezeigt



Hospital Engineering – Innovationspfade für das Krankenhaus der Zukunft im inHaus in Duisburg

Das Fraunhofer-Forschungsprojekt hat sich das Ziel gesetzt, die Krankenhäuser auf die komplexen Anforderungen der Zukunft vorzubereiten und in technischer sowie in ökonomischer Hinsicht wettbewerbsfähig zu machen. Der Ansatz ist eine multiperspektivische Betrachtung des **Gesamtsystems Krankenhaus** mit einer ganzheitlichen Untersuchung aktueller Innovationen und deren Auswirkungen auf angrenzende Teilbereiche.



Das Hospital Engineering Labor ist Teil des Fraunhofer inHaus Zentrums in Duisburg und bietet eine Demonstrationsfläche von etwa 350 qm.



Automatische Dokumentation mithilfe von RFID-Funkchips sowie ein mobiler OP-Tisch, der weniger Umbettungen erfordert, entlasten das OP-Personal.

<http://hospital-engineering.org>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Prof. Dr.-Ing. Wilhelm Bauer

Fraunhofer IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Tel: +49 711 970-2090
Fax: +49 711 970-2083
wilhelm.bauer@iao.fraunhofer.de

<http://www.iao.fraunhofer.de>

