

# Unternehmenskultur und Werte



## › Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Unternehmenskultur und Werte

Beschäftigte lassen sich nur an einen Betrieb binden, wenn dessen Arbeitsbedingungen und die Perspektiven zufriedenstellend und motivationsfördernd sind. Auch für die Gewinnung geeigneter Nachwuchs- und Fachkräfte ist

die Attraktivität eines Unternehmens von entscheidender Bedeutung. Dazu ist eine innovationsfreundliche und motivierende Unternehmenskultur in der jeweiligen Organisation zu gestalten, die den Beschäftigten trotz steigendem Markt- und

Zeitdruck Werte und Stabilität vermittelt. Dabei kommt den Führungskräften eine besondere Rolle zu. Sie prägen ein Unternehmen durch ihre eigenen Werte, ihr persönliches Verhalten, ihre Kommunikation und durch ihre Regeln.

## › Hintergrund zum Thema Unternehmenskultur und Werte

Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen wie auch der Ausdruck in Artefakten (wie zum Beispiel Logo, Corporate Identity, Gebäude) und Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens. Jedes Unternehmen und jede Organisation hat eine individuelle Kultur, die sich in der Interaktion der Beschäftigten und in der Außendarstellung des Unternehmens zeigt. Das bedeutet, der Begriff „Unternehmenskultur“ beschreibt nicht per se eine „gute Kultur“ sondern immer eine spezifische.

Die Schwierigkeit, das charakteristische einer Unternehmenskultur zu benennen, ergibt sich aus der Vielzahl der

einfließenden Faktoren. Insbesondere für die Beschäftigten, die die Kultur leben, ist Unternehmenskultur schwer zu greifen und zu definieren, da viele Werte und Normen wirken, ohne explizit wahrgenommen zu werden (implizites Wissen). Unternehmenskultur ist ein Entwicklungsprozess, der sich während des gesamten Lebenszyklus des Unternehmens vollzieht, wobei diese Entwicklung nur bedingt steuerbar ist, da viele Prozesse ungeplant und z. T. auch ungewollt ablaufen. Das bedeutet zum Beispiel, dass eine älter werdende Belegschaft auch die Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen und damit auch die Unternehmenskultur beeinflusst.

Die Unternehmenskultur wird maßgebend durch die Führungskräfte gestaltet. Das Verhalten der Führungskräfte ist ein Beispiel für die Unternehmenskultur. Sie sind verantwortlich für die Strukturen mit ihren Wahrnehmungs-, Anreiz- und Belohnungsmechanismen, sie prägen die Kultur im Unternehmen. Sie müssen wesentliche Eckpunkte vorgeben und glaubhaft die Wertvorstellungen in ihren Handlungen vorleben. Im Prozess des demografischen Wandels haben Führungskräfte zunehmend darauf zu achten, dass die Attraktivität des Unternehmens und der Arbeit im Unternehmen gefördert wird und Mitarbeiter sich im Unternehmen wohl fühlen.

## Funktionen der Unternehmenskultur

➔ **Koordinierungsfunktion:**  
Unternehmenskultur bietet Orientierung für das Verhalten der Beschäftigten.

➔ **Motivationsfunktion:**  
Unternehmenskultur offenbart eine Wertschätzung der Arbeit wodurch sich die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten erhöhen oder verringern kann.

➔ **Identifikationsfunktion:**  
Unternehmenskultur bestimmt die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen.

➔ **Profilierungsfunktion:**  
Unternehmenskultur beschreibt die Besonderheit des Unternehmens (Alleinstellungsmerkmal) gegenüber anderen Unternehmen und kann so die Arbeitgeberattraktivität erhöhen.

## › Maßnahmen und Beratungsthemen

Unternehmenskultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern und nicht mit einfachen Mitteln umsetzen. Dennoch ist die Qualität der Unternehmenskultur ein wesentlicher Faktor, der darüber ent-

scheidet, ob Arbeitskräfte gerne im Unternehmen arbeiten und gebunden werden, ob sie engagiert und motiviert arbeiten und ob sich das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber darstellen kann.

Maßnahmen zur Beeinflussung der Unternehmenskultur können u. a. sein:

- Werte des Umgangs miteinander gemeinsam mit den Beschäftigten vereinbaren, festlegen und niederschreiben.

- ben (zum Beispiel in Leitlinien).
- Aufbrechen von Pauschalurteilen über verschiedene Altersgruppen durch Information und Kommunikation.
  - ▶ *Siehe Factsheet „Leistungsfähigkeit im Alter: Vorurteile und Realität“*
- Einstellung etablieren, dass Beschäftigte mindestens bis zum Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters arbeiten können und auch danach gefragte Fachleute bleiben.

- Vorbildverhalten der Führungskräfte, zum Beispiel indem Unternehmensleitbild und -zielsetzungen glaubhaft gelebt werden.
- Wertschätzender Umgang der Führungskräfte mit den Beschäftigten.
- Es zur Gewohnheit machen, dass Kompetenzen und Erfahrungen der Beschäftigten in Problemlösungen eingebunden werden.
- In Mitarbeiterbesprechungen, Werte

- regelmäßig zum Thema machen und sie gemeinsam mit den Beschäftigten weiter entwickeln.
- Beschäftigten die Möglichkeit geben, Probleme mit den vereinbarten Werten anzusprechen ohne Sanktionen befürchten zu müssen.
- Mit Fehlern konstruktiv umgehen und sie als Verbesserungsmöglichkeit sehen („Aus Fehlern lernen“).

## › Einstieg in das Thema Unternehmenskultur sowie Werte und demografischer Wandel

- Anlässe für den Einstieg in eine Beratung zum Thema Unternehmenskultur und demografischer Wandel können beispielsweise sein:
  - Gibt es ein Unternehmensleitbild, wie wird es umgesetzt und wie beeinflusst es die Bindung der Beschäftigten?
  - Was motiviert die Menschen bei Ihnen zu arbeiten?

- Worauf sind die Beschäftigten stolz?
- Was würden Sie einer interessierten Fachkraft erzählen, warum sie bei Ihnen im Unternehmen arbeiten soll?
- Was würde eine bei Ihnen beschäftigte Fachkraft Ihren Freunden und Bekannten über das Unternehmen berichten?
- Gibt es gemeinsame Werte im Unternehmen, in der Abteilung, in einem Be-

- reich? Wenn ja, welche Werte sind das?
- Wie prägt die Unternehmensgeschichte Ihre Beschäftigten?
- Welche Werte und Normen vertritt das Unternehmen nach außen? Welches Image hat das Unternehmen am Markt?
- Wie beurteilen die Beschäftigten Ihren Führungsstil?

## › Vertiefende Beratung zum Thema Unternehmenskultur und Werte

- **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten die Betriebe bei der Entwicklung und Formulierung von Leitbildern und Zielen sowie der Analyse der vorherrschenden Unternehmenskultur. Sie unterstützen auch bei der Durchführung von Workshops mit den Beschäftigten und Maßnahmen zur Kommunikation von Werten und Unternehmenskultur.
- **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** beraten zur Präventions- und Sicherheitskultur in den Unternehmen (zum Beispiel Risikobewusstsein, Vorbildverhalten von Führungskräften, Tragegewohnheiten von persönlicher Schutzausrüstung, leistungsfördernde und angenehme


- Arbeitsumgebung, Klima, Lärm, Greifräume).
- **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten Betriebe bei der Formulierung von Leitbildern sowie der Analyse der vorherrschenden Unternehmenskultur (Mitarbeiterbefragung, Gesundheitszirkel). Sie unterstützen Führungskräfte, bspw. beim Thema gesunde Mitarbeiterführung (Vorbildfunktion etc.) durch Fort- und Weiterbildung und Coaching.
- **Personal- und Unternehmensberater** beraten die Betriebe zu Möglichkeiten der Formulierung von Leitbildern und Zielen sowie der Analyse der vorherrschenden Unternehmenskultur (zum Beispiel Arbeitssituationsanalyse). Sie unterstützen auch bei der Durchführung von Workshops mit den

- Beschäftigten und Maßnahmen zur Kommunikation von Werten und Unternehmenskultur. Sie unterstützen bei Problemen mit dem Betriebsklima (zum Beispiel Mediation).
- Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zur Verbesserung der bestehenden Unternehmenskultur und beraten beim Aufbau einer „demografiefesten“, mitarbeiterorientierten Kultur.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

## › Instrumente zum Thema

- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ – [www.inqa-unternehmenscheck.de](http://www.inqa-unternehmenscheck.de)  
Gemeinsamer Qualitätsstandard und Potenzialanalyse mit integrierter Behandlung der Maßnahmen zum demografischen Wandel. Zielgruppe: Führungskräfte von KMU, Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen.
- INQA-Check „Personalführung“ – [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)  
Gemeinsamer Qualitätsstandard und Potenzialanalyse zur Personalführung, der komplett alle Maßnahmen zum demografischen Wandel mit integriert. Zielgruppe: Führungskräfte von KMU, Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen.



**OFFENSIVE  
MITTELSTAND**  
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“  
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de); Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.