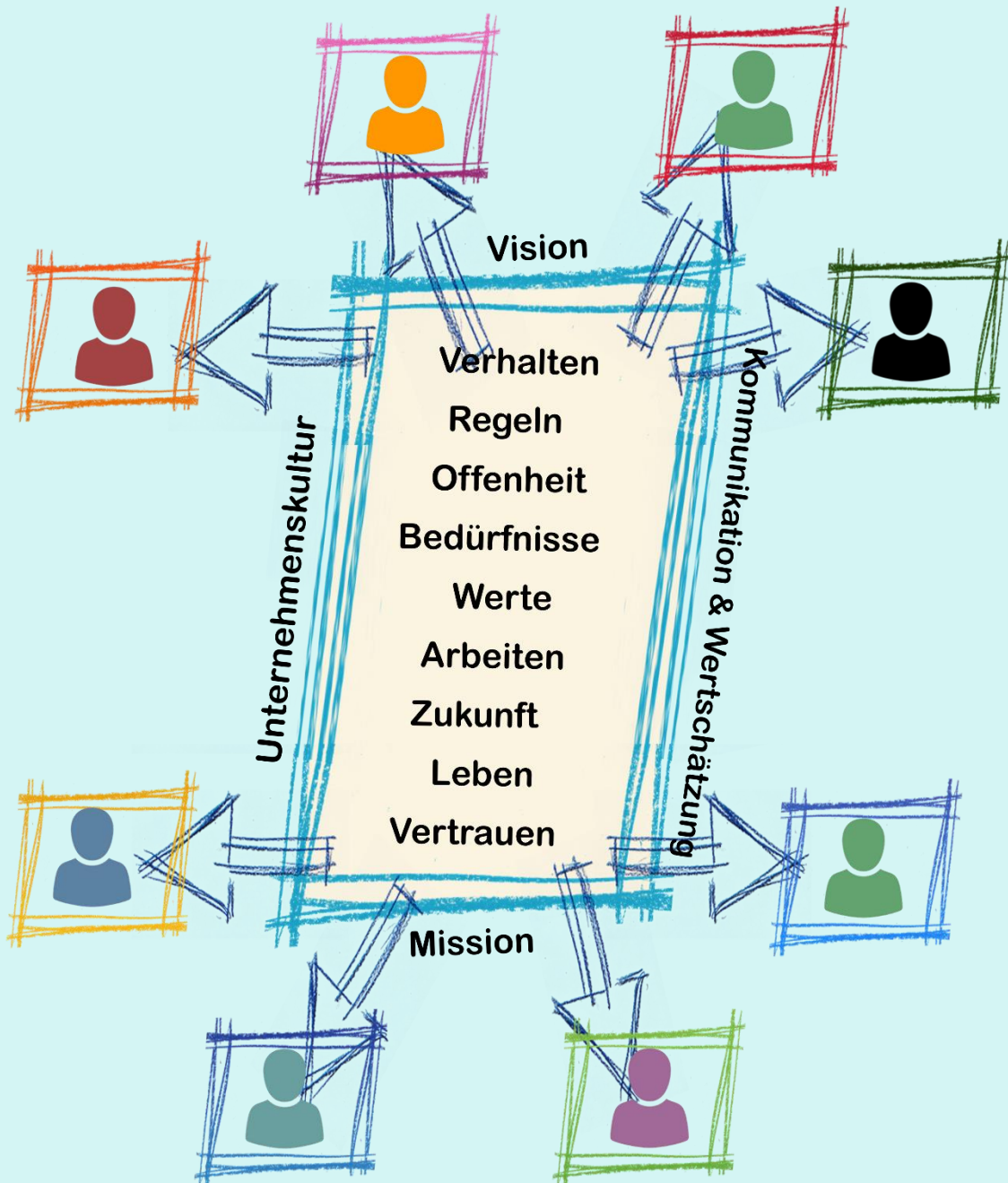


# Unternehmenskultur

im Wechselspiel von  
Wohlbefinden und Wirtschaftlichkeit



Heinz Bettmann

Whitepaper  
Hardenberg Institut – März 2024

# Unternehmenskultur

## Im Wechselspiel von Wohlbefinden und Wirtschaftlichkeit

In den letzten Jahren ist viel in Bewegung geraten in der Unternehmenswelt. Pandemie und Kriege haben das Preisgefüge und den (Arbeits-) Markt heftig in Wallungen versetzt. Viele Unternehmen klagen über einen Fachkräftemangel, Führungsstrategien müssen grundlegend überdacht und neu ausgerichtet werden. Die Generationen Y und Z bestimmen mehr und mehr die Personalpolitik in Unternehmen und damit auch den Weg der Wirtschaft. Das „Phänomen“ Unternehmenskultur rückt in das Zentrum der Betrachtungen.

Vor diesem Hintergrund versammelten sich am 13. März 2024 knapp zwei Dutzend Expertinnen und Experten in virtueller Diskussionsrunde, um das Wesen der Unternehmenskultur zu durchleuchten. Einmal im Quartal trifft sich diese Runde beim „HLP Schlaglicht“, um ein aktuelles



Thema im Kreis von Fachleuten zu diskutieren. Im vorliegenden Fall wurde darüber geredet, was für und in Unternehmen wichtiger ist, der Profit oder das Wohlbefinden aller Beschäftigten. Oder ist das Wohlbefinden vielleicht sogar Grundlage für Wirtschaftlichkeit? Kristina Loge („Beratung-Training-Coaching“) hatte einen Übersichtsvortrag mitgebracht, um auf das Thema einzustimmen. Der sollte jedoch mehr ein interaktives Statement darstellen und weniger ein Fachvortrag sein. Zu Beginn stellten sich alle Teilnehmer in kurzen Worten vor. Sie alle sind mit den unterschiedlichsten unternehmerischen Themen beschäftigt, sei es in Unternehmen oder als Berater.

In ihren Ausführungen erläuterte Kristina Loge zunächst die Ausgangslage – sowohl aus der Sicht von Unternehmen als auch aus der Sicht der Beschäftigten. Im weiteren suchte sie nach einer Art Definition oder Umschreibung des Begriffs „Unternehmenskultur“. Auf der Basis wollten die Teilnehmer diskutieren, wie Unternehmen sich diesem Thema stellen können und worauf es denn eigentlich ankommt. Wir wollen hier den Inhalt der Diskussion vor dem Hintergrund aktueller Ereignisse wiedergeben.

**Stell dir vor, DU wirst vom BND gesucht.**

Als Teil des Teams.



Wie also stellt sich die Ausgangslage dar? Aktuell sucht die Wirtschaft händeringend nach Fachkräften. Offene Stellen gibt es in großer Zahl. Wie dramatisch die Situation derzeit ist,

zeigt die Initiative des BND. Dass der Nachrichtendienst an die Öffentlichkeit geht und mit dem Slogan „Stell dir vor, DU wirst vom BND gesucht“ Fachkräfte sucht, ist sicher mehr als ungewöhnlich. Aber auch andere Unternehmen versuchen, mit Hilfe ungewöhnlicher Methoden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden.

## Eine neue Arbeits-Normalität

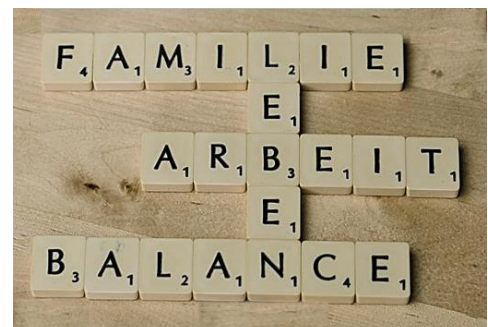
Wie sieht Arbeit in der Zukunft aus? Da ist von einer neuen Normalität die Rede, die davon gekennzeichnet ist, dass es keine Normalität ist. Die (Arbeits-) Welt dreht sich weiter. Wir müssen ständig damit rechnen, dass sich Arbeitszeiten ändern, die täglichen und die wöchentlichen. Home-Office wird es ebenso geben wie Arbeiten im Büro oder auf Reisen. Technologien wie KI und/oder maschinelles Lernen werden die Arbeitswelt beherrschen.

Konkret wird „Hybrides Arbeiten“ verstärkt genutzt werden, löst es doch gleich mehrere Probleme: Digitalisierung ermöglicht das Arbeiten außerhalb des Unternehmens. Es kann zu Hause, aber auch beispielsweise im Urlaub oder auf anderen Reisen gearbeitet werden. Außerdem ermöglicht es älteren Arbeitnehmern länger im Job zu bleiben – dies löst auch einen Teil des Fachkräftemangels. Und schließlich reduziert sich der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, wenn Menschen nicht mit Verbrennerfahrzeugen zur Arbeit fahren müssen.



Aus Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt es noch ein paar Faktoren, die von Bedeutung sind und von den Unternehmen berücksichtigt werden müssen. Während der Corona-Pandemie war zu beobachten, dass viele Menschen ihren Job gekündigt haben. Die Gründe sind vielfältig: Da ist die Gesundheit, die „plötzlich“ für oder gegen einen Job spricht. Manche führten die Work-Life-Balance an, Karrierechancen oder die Suche nach mehr Sinnhaftigkeit. Es gibt Leitfäden für Unternehmen, die Gesundheitsleistungen auflisten, mit Hilfe derer die Beschäftigten an das Unternehmen gebunden werden können oder sollen.

Die Work-Life-Balance bezeichnet ein harmonisches Gleichgewicht aus Berufs- und Privatleben. Ihr Ziel ist es, einen Ausgleich aus beruflichen Verpflichtungen, privaten Angelegenheiten und Regenerationsphasen zu schaffen. Dies hat auch und gerade für Unternehmen große Bedeutung. Eine schlechte Balance verringert die Leistungsfähigkeit. Zur Ausgeglichenheit kommt der Mensch etwa durch die Vermeidung von Überstunden, durch Kommunikation bei Problemen, durch gute Zeiteinteilung und den Mut Nein zu sagen.



Natürlich stehen „harte“ Faktoren wie Gehalt und Aufstiegsmöglichkeiten relativ weit oben auf der Liste. Aber vielen Beschäftigten sind Themen wie Sinnhaftigkeit der Arbeit oder die Wertschätzung durch Führungskräfte deutlich wichtiger als die harten Faktoren.

In diesem Zusammenhang wird häufig das VUCA-Modell bemüht. Es beschreibt die ständigen Veränderungen in der heutigen Welt, insbesondere durch Digitalisierung und Globalisierung. Das Wort (VUCA bzw. VUKA) steht für die Schwankungen (**V**olatilität), die damit verbundene **U**ngewissheit und **K**omplexität (complexity) sowie die **A**mbiguität im Sinne von fehlender Eindeutigkeit. Die heutigen Märkte verändern sich oft sehr schnell und radikal (disruptiv). Für Unternehmen und Führungskräfte bedeutet dies große Herausforderungen und die Notwendigkeit flexibler Zukunftsstrategien.

Zu den Zukunftsstrategien gehört auch die Neuausrichtung der Führungsstrukturen. Im Wettbewerb zu bestehen bedeutet, betriebsintern Wissen zu teilen, Hierarchien zugunsten von Netzwerken abzubauen und neue Formate für Weiterbildung zu implementieren.

## **Das Phänomen Quiet Quitting**

Quiet Quitting bedeutet sich von der Vorstellung zu verabschieden, dass Arbeitende übers Limit hinaus gehen, Überstunden und Extra-Arbeit machen, die vertraglich gar nicht verlangt werden. Wo dies nicht funktioniert, sind innere Kündigung, Resignation und Dienst nach Vorschrift die Folge.

In Deutschland gehören Mehrarbeit und Zusatzeinsatz zum Alltag: Laut statistischem Bundesamt haben in 2022 zwölf Prozent der arbeitenden Bevölkerung, also 4,5 Millionen Menschen, Überstunden geleistet, also mehr als die Arbeitsplatzbeschreibung vorsieht. Kein zukunftsträchtiges Konzept für die derzeitige Arbeitnehmergeneration. Die hat eine große Sensibilität für wertschätzende Behandlung entwickelt. Die Generation Z hat noch deutlicher als die Generation Y keine Ambitionen, sich im Job zu verausgaben. Auch eine Auszeichnung für 40 Jahre Dienst im selben Unternehmen sind ihnen unwichtig.

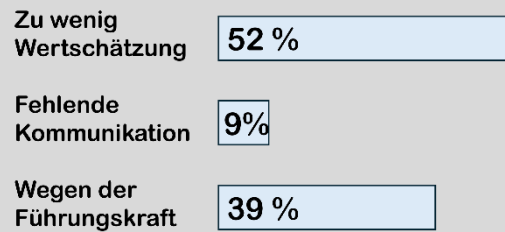
Dies stellt Unternehmen vor große Aufgaben: Der Fachkräftemangel ist allen bekannt, in der Folge muss die Arbeit von den Menschen erledigt werden, die da sind. Mit der Folge, dass Überstunden in noch größerem Ausmaß anfallen. Die Firmen stehen um die Arbeitskräfte im Markt in heftigem Wettbewerb, und dann müssen völlig neue Anwerbekonzepte entwickelt werden. Weit deutlicher als bisher müssen sie in Arbeitsverträgen klar definierte Arbeitszeiten, klar definierte Aufgaben und klar definierte Vergütung regeln. Und all dies muss penibel eingehalten werden.

## **Führung und Wertschätzung**

Einer Studie der DDI | Development Dimensions International (Bridgeville, USA) zufolge verlassen Beschäftigte das Unternehmen in erster Linie wegen der Führungspersonen, nicht wegen des Unternehmens selbst („People leave managers, not organizations“).



Im Frühjahr 2022 kam Bianca Schiffgens bei einer Umfrage unter 2.000 repräsentativ ausgewählten Menschen zu einem sehr ähnlichen Ergebnis. Sie berät Jobsuchende, und so ging es in der Umfrage darum, warum Menschen ein Unternehmen verlassen. Diese Gründe wurden angegeben:



Hier ergeben sich klare Erkenntnisse:

- Arbeitgeber müssen es schaffen, Beschäftigte zu motivieren, sich für das Unternehmen zu engagieren.
- Arbeitnehmer erwarten, dass der Job neben der Sicherung des Lebensunterhaltes vor allem Anerkennung und Erfüllung bringt.

Diese Erkenntnisse wurden durch weitere Untersuchungsergebnisse belegt:

- Hauptkündigungsgrund ist häufig die Unternehmenskultur
- Fast alle Befragten würden bei einer empathischen Führungskraft bleiben
- Fast alle Befragten würden bei einer Flexibilisierung der Arbeit bleiben
- Lernkultur steigert die Mitarbeiterbindung signifikant
- Gesunde Unternehmenskultur reduziert die Resignation beträchtlich
- Geld spielt als Kündigungsgrund eine untergeordnete Rolle

**Der Mensch ist Mittel. Punkt.**



**Der Mensch ist Mittelpunkt.**

Worüber wir reden, hat die Organisationsberatung initio (organisationsberatung.net) so formuliert.



Und dann ist da noch der Wunsch nach sinnvoller Arbeit. Wann macht Arbeit Sinn?

- ▶ Die Arbeit erfüllt mich, gibt mir ein gutes Gefühl.
- ▶ Anderen Menschen gefällt meine Leistung, sie profitieren davon.
- ▶ Ich erhalte Anerkennung und Respekt für mein Tun.
- ▶ Ich gehe stets mit Freude zur Arbeit.
- ▶ Ich erhalte für meine Arbeit eine faire Bezahlung.
- ▶ Mein Tun ist nachhaltig, trifft den Trend der Zeit.

WE THINK DIFFERENT hat Anfang des Jahres 2024 Unternehmen befragt, warum die Umsetzung neuer Organisationsstrukturen so schwierig ist. Hier die Antworten:

- 37% Keine Offenheit für Neues
- 23% Kein Fokus auf Weiterentwicklung
- 21% Keine Ideen für konkreten Start
- 19% Sonstiges:
  - Antiquiertes Führungsverständnis,
  - fehlender Mut und Experimentierfreude,
  - fehlendes Vertrauen in neue Modelle,
  - Scheu vor der Investition für die Entwicklung

Neue Unternehmenskulturen brauchen also viel Aufklärungs- und Überzeugungsarbeit. Vertrauen muss aufgebaut und Akzeptanz erreicht werden.

## Neue Perspektiven durch neue Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur stellt offenbar ein zentrales Element dar bei der Entwicklung zukunftsorientierter Unternehmens-Strategien. Was aber ist Unternehmenskultur? Das Internet bietet viele Definitionen. Versuchen wir zunächst zu klären, was Kultur im engeren Sinne ist.

Die Bundeszentrale für politische Bildung (BpB) befasst sich auf ihrer Internetseite ausführlich mit dem Begriff „Kultur“. Dieses Wort gehört demnach zu den Begriffen, die in Gesellschaft und Wissenschaft am häufigsten gebraucht werden. Der Versuch, die Herkunft des Begriffes zu klären, führt zum nachstehenden Ergebnis.

### Zum Begriff „Kultur“:

Die Herkunft des Wortes "Kultur", das vom lateinischen "colere" (pflegen, urbar machen) bzw. "cultura" und "cultus" (Landbau, Anbau, Bebauung, Pflege und Veredlung von Ackerboden) abgeleitet ist, also aus der Landwirtschaft stammt, verweist auf einen zentralen Aspekt sämtlicher Kulturbegriffe: Sie bezeichnen das "vom Menschen Gemachte" bzw. "gestaltend Hervorgebrachte" – im Gegensatz zu dem, was nicht vom Menschen geschaffen, sondern von Natur aus vorhanden ist. Die Entwicklung des modernen Kulturbegriffs ist geprägt durch eine Ausweitung des Bedeutungsfeldes von landwirtschaftlichen Tätigkeiten des Ackerbaus auf "die pädagogische, wissenschaftliche und künstlerische 'Pflege' der individuellen und sozialen Voraussetzungen des menschlichen Lebens selbst". Die ursprüngliche, engere Bedeutung, die sich auf Praktiken und Techniken des Landbaus bezog, ist durch metaphorische Erweiterung und Übertragung auf andere Bereiche zum Modell für andere mentale und soziale Formen der Kultivierung einer Gesellschaft geworden: "Kultur ist die Kunst ("ars", "téchne"), durch welche Gesellschaften ihr Überleben und ihre Entwicklung in einer übermächtigen Natur sichern."

Heute benutzen wir den Begriff in vielfältiger Weise. Umso schwieriger ist es, eine allgemein gültige Definition zu finden, etwa wie diese von BpB:

„Kultur ist die Gesamtheit der vom Menschen selbst hervorgebrachten und im Zuge der Sozialisation (\*) erworbenen Fähigkeiten sozialen Handelns, d. h. die typischen Arbeits- und Lebensformen, Denk- und Handlungsweisen, Wertvorstellungen und geistigen Lebensäußerungen einer Gemeinschaft.“ Daraus lässt sich folgern: 1. Gemeinschaft kann auch ein Unternehmen sein. 2. Kultur setzt Sozialisation voraus. Wir erleben derzeit in überaus deutlicher Weise, wie die Stichworte der nachfolgenden Grafik in der Unternehmenswelt diskutiert werden.

(\*) Der Begriff „Sozialisation“ wird in der Literatur so definiert: Das Einüben von Verhaltensweisen; ein allmähliches Anpassen an gesellschaftliche Regeln; im wesentlichen geprägt durch Elternhaus, Schule und Arbeitsplatz.

Die obige Definition von BpB können wir auch auf die Wirtschaft, konkret auf jedes Unternehmen übertragen. Grundlage einer Unternehmenskultur sind also anerkannte Werte, soziale Normen und Gesinnungen, die Einfluss darauf haben, wie Teilnehmer innerhalb einer Organisation Entscheidungen treffen, wie sie handeln und wie sie führen. Wie Führung vorgelebt wird, wie Beziehungen zu Kollegen und Kunden gestaltet und wie Entscheidungen getroffen werden, all das leitet sich aus der Unternehmenskultur ab, denn die findet auf allen Ebenen einer Organisation statt. Sie schließt das obere Management genauso ein wie einfache

Angestellte. Kurz gefasst bedeutet Unternehmenskultur also die aktive Gestaltung des sozialen Miteinanders in Unternehmen und anderen Organisationen. Im besten Fall führt dies dazu, dass Beschäftigte intrinsisch motiviert sind, in genau diesem Unternehmen gute Arbeit zu erbringen.

Da wir uns hier mit Unternehmenskultur beschäftigen wollen, müssen wir uns auch mit den detaillierten Erscheinungsformen auseinandersetzen.

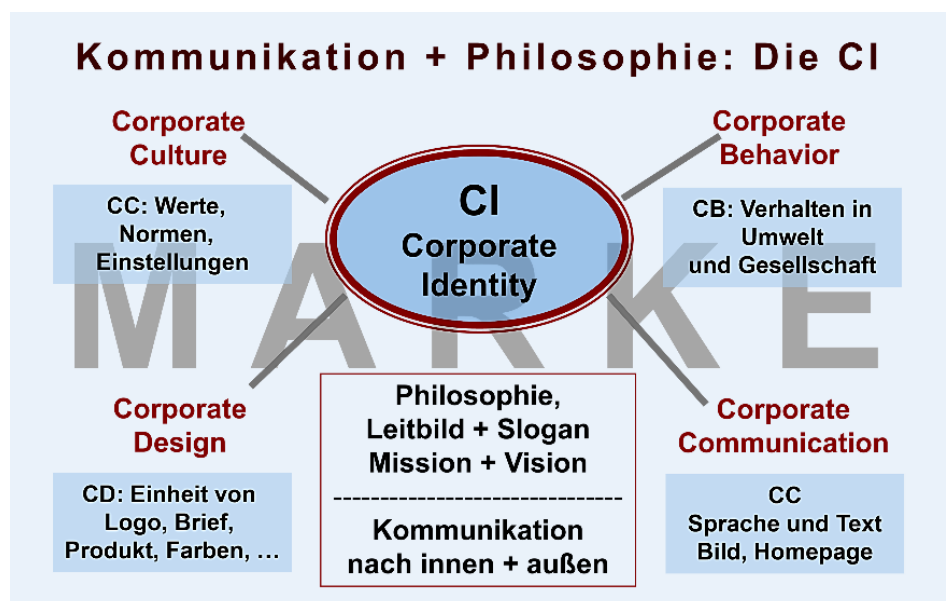


### Corporate Culture

Der Begriff ist uns aus Betrachtungen von „Marke“ bekannt. Wir alle wissen um die für das Marketing wichtige „Corporate Identity“.

Eines der vier Elemente der Corporate Identity ist „Corporate Culture“, die Unternehmenskultur. Die Unternehmenskultur (englisch „Corporate Culture“) ist das absolute Kernstück eines Unternehmens. Es handelt sich um die praktische und allgegenwärtige Umsetzung von Normen, Verhaltensstandards, bewährten Methoden, Idealen und gemeinsamen Werten. Ziel ist es, die Wiedererkennung einer Marke sicherzustellen. Hieraus ergeben sich schon die internen Erfordernisse einer Corporate Culture. Wenn man dieses weiterdenkt, ergeben sich fast automatisch Hinweise, was Unternehmenskultur intern bedeutet. Es leuchtet ein, dass die außen sichtbare Corporate Culture quasi das Spiegelbild der internen Arbeits- und Lebenskultur darstellt.

Es ist kein Geheimnis, dass die Mission und die Vision eines Unternehmens wichtige Elemente in der Öffentlichkeitsarbeit sind mit dem Ziel, einen guten Ruf aufzubauen. Die Rechnung geht nur dann auf, wenn alle Beschäftigten eine Corporate Culture leben – nach innen wie nach außen. Die Kultur eines Unternehmens umfasst alle gemeinsam praktizierten und akzeptierten Werte innerhalb des Unternehmens, an denen sich das Handeln aller Beschäftigten orientiert. Diese Werte wirken sich auf alle Arbeitsabläufe im Unternehmen und damit auch auf dessen wirtschaftlichen Erfolg aus.



Unternehmen praktizieren ganz unterschiedliche Kulturen, die sich nicht scharf trennen lassen. Grob kann man zwei Gruppen von Unternehmen erkennen:

1. **Unternehmen mit einer hierarchischen, auf Kontrolle ausgerichteten strengen Unternehmenskultur** (klassisch)
2. **Unternehmen mit einer agilen Unternehmenskultur, die Beschäftigte einbezieht und auf ein vertrauensvolles Miteinander setzt** (modern)

Aus Untersuchungen ist bekannt, dass die zweite Gruppe in der Regel deutlich erfolgreicher arbeitet.

**Asana, Inc.** ist ein amerikanisches Softwareunternehmen mit Sitz in San Francisco, dessen Flaggschiff Asana-Service ist, eine Web- und mobile "Arbeitsmanagement"-Plattform, die Teams dabei helfen soll, ihre Arbeit zu organisieren, zu verfolgen und zu verwalten. Ihr Slogan ist bekannt: „A smarter way to work“.

Anna Binder, Head of People Operations bei Asana, leitet die Bemühungen des Unternehmens in den Bereichen Einstellung, Entlohnung, Vielfalt und Inklusion, Lernen, Weiterentwicklung und Mitarbeitermotivation. Sie formuliert, dass es bei der Unternehmenskultur nicht um das „Feierabendbier“ geht. Die Unternehmenskultur verbindet vielmehr die zentralen Bereiche eines Unternehmens:

### 1. **Geschäftsziele**

Was möchte das Unternehmen im Markt erreichen und wie kann es die Ziele erreichen?

### 2. **Unternehmenswerte**

Grundlage sind die Werte des Managements und wie das Management mit gutem Beispiel vorangeht.

### 3. **Beschäftigte und Kommunikation**

Alle Verhaltensweisen und Kommunikationsinstrumente sind von Bedeutung. Das Miteinander definiert die Unternehmenskultur. Dazu gehören auch die Sprache in Arbeitsplatzbeschreibungen oder die Kommunikation von Entscheidungen und Geschäftszielen.

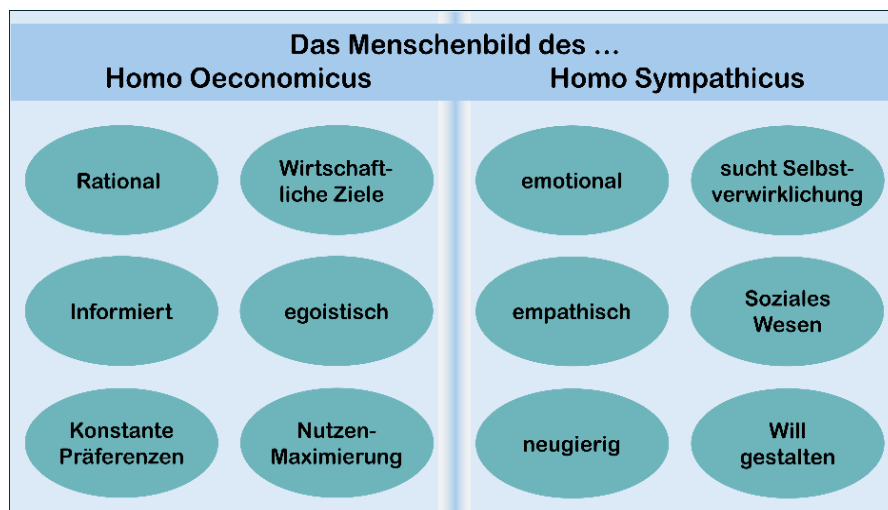
Diese Auflistung erinnert an OKR. Wir sind bei den Themen „Lernende Organisation“ und „Wissen teilen“ angekommen und damit bei der Führungsstruktur und Führungsstrategie in Unternehmen. In fortlaufenden Lernschleifen werden strategische und operative Ziele in Einklang mit den verfügbaren Ressourcen gebracht, ganz nach dem Motto „GEMEINSAM sind wir stark“. Hier müssen alle motiviert sein und die Zielerreichung wollen. Was können Unternehmen konkret tun, um eine solche Unternehmenskultur zu realisieren?

## **Attraktives Arbeitsumfeld**

Viele Unternehmen versuchen, ein attraktives Arbeitsumfeld zu schaffen. Dazu gehören Dinge wie der Obstkorb am Arbeitsplatz, der „Getränkesservice“, verschiedene Sport- oder Wellnessangebote oder ein attraktives Unternehmensrestaurant für die Frühstücks- oder Mittagspause. Diese Bemühungen zeigen nicht selten, dass es keine klaren Vorstellungen dazu gibt, worum es hier eigentlich geht oder woran es wirklich mangelt. So werden vielleicht Symptome bekämpft, aber keine Ursachen beseitigt.



Eine nähere Analyse lässt schnell erkennen, dass in den Bereichen Führung und Personalentwicklung ein Mangel an Kompetenzen besteht. Während die Führung die Beschäftigten gerne als „Homo Oeconomicus“ betrachtet, würden sich die Beschäftigten viel lieber als „Homo Sympathicus“ sehen (© Kristina Loge).



Wie wir überdies schon gesehen haben, hat die Generation Z noch deutlicher als die Generation Y keine Ambitionen, sich im Job zu verausgaben. Und diese beiden Generationen prägen derzeit die Szene der arbeitenden Menschen. Sie betrachten das Leben anders als die Vorläufer-Generation – ganz nach dem Motto: „Man lebt nicht, um zu arbeiten“. Dabei wollen sie durchaus arbeiten. Sie wollen auch nicht weniger arbeiten, aber sie wollen anders arbeiten. Diese Generationen haben Ansprüche an das Leben, an die Arbeit – sie haben Bedürfnisse. Sie wollen einen respektvollen Umgang, Wertschätzung, sinnstiftendes Arbeiten und faire Bedingungen für alle. Auch vorher hatten Menschen Bedürfnisse, haben sie aber nicht so deutlich formuliert.

## Bedürfnisse

Mit den Bedürfnissen von Menschen haben sich viele Forscher und Berater befasst. Bekannt sind die Aufstellungen von Max Neef, von Abraham Maslow oder auch von Marshall B. Rosenberg. In Zusammenhang mit den Bedürfnissen spielen auch die Motivationen von Menschen eine Rolle. Hier haben sich Forscher wie Steven Reiss oder Richard Ryan einen Namen gemacht. Es gibt eine gute Übersicht von Al Weckert aus dem Jahr 2011 in Spektrum der Mediation, Nr. 43 aus 2011, auch nachzulesen bei empathie.com.

Clayton Alderfer gehörte zu den Kritikern der Theorie von Abraham Maslow. Er hat dessen Pyramide weiterentwickelt, um die Motivation der Menschen besser zu berücksichtigen. So entwickelte er die „ERG-Theorie“, die drei Bedürfniskategorien unterscheidet, die gleichberechtigt nebeneinander existieren und denen seine Theorie ihren Namen verdankt. Die Theorie zielt auf die Bedürfnisse der Beschäftigten in Unternehmen. Dies sind:

- Existenzbedürfnisse (**e**xistence needs) wie Geld, Sicherheit, Arbeitsbedingungen
- Beziehungsbedürfnisse (**r**elatedness needs) wie Zugehörigkeitsgefühl, Zuneigung, Anerkennung, Wertschätzung
- Wachstumsbedürfnisse (**g**rowth needs) wie Entfaltung, Selbstverwirklichung

Er formulierte verschiedene Hypothesen zu den Wechselwirkungen zwischen den Bedürfnissen. Danach gilt beispielsweise, dass Bedürfnisse umso stärker werden, je weniger sie befriedigt werden; je mehr sie befriedigt werden, desto stärker werden die auf der nächsten Stufe stehenden Bedürfnisse.

Nach Max-Neef ist die Anzahl menschlicher Bedürfnisse auf neun, klar abgrenzbarer Bedürfnisse begrenzt. Diese kennt jeder Mensch auf der Welt; sie treiben das menschliche Handeln an. Diese Grundbedürfnisse lassen sich ohne zu großen Aufwand befriedigen, und sie können insofern auch Indikator für Lebensqualität sein. Die Bedürfnisse unterliegen keiner Rangfolge mit Ausnahme der Existenzsicherung. Bedürfnisbefriedigung muss man jedoch als Prozess verstehen, der auch Kompromisse erfordern kann. Jedes Bedürfnis kann sich in Form eines Mangels zeigen und Konflikte verursachen, wenn seine Erfüllung mit den Bedürfnissen anderer Menschen kollidiert.

### Bedürfnisse nach Max Neef

Nr.	Bedürfnis	Mögliche unternehmerische Antwort
1	Lebenserhaltung, Existenzsicherung	Angemessenes Gehalt
2	Sicherheit, Schutz	Arbeitssicherheit, Schutz vor Mobbing
3	Zuneigung	Wertschätzung
4	Verständigung, Lernen	Entwicklungsmöglichkeiten
5	Beteiligung, Partizipation	Beteiligung, Berücksichtigung
6	Spiel, Muße	Work-Life-Balance
7	Kreativität	Gestaltungsmöglichkeiten
8	Identität	Sinnhaftigkeit, Identifikation
9	Freiheit	Flexibilität

### Chancen moderner Unternehmen

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, die Unternehmenskultur im Sinne der Beschäftigten zu gestalten bzw. zu optimieren, um so insbesondere auch den Erfolg des Unternehmens sicherzustellen?

Moderne Unternehmen wissen, dass die Beschäftigten unterschiedliche Individuen sind, die sich durch unterschiedliche Arbeitsweisen auszeichnen und unterschiedliche Bedürfnisse und Prioritäten haben. Sie kennen die Lebensmotive der Generationen Y und Z.

Diese Unternehmen bieten beispielsweise flexible Arbeitszeiten an, ermöglichen Homeoffice und unterstützen Gesundheitsförderung, Weiterbildung sowie eine gesunde Work-Life-Balance.

Kununu ist ein Internetportal für die Arbeitgeberbewertung. Es gehört wie Xing, HoneyPot und Onlyfy zum Unternehmen New Work SE, das seinen Sitz in Hamburg hat. New Work SE wiederum gehört zur Hubert Burda Media Holding KG.

Kununu vergibt jedes Jahr gemeinsam mit dem Industrieverband Büro und Arbeitswelt e.V. (IBA) den Best Workplace Award. Dieser zeichnet Arbeitgeber mit den besten Arbeitsbedingungen aus und würdigt Unternehmen, die ganz besonders auf das Wohlbefinden ihrer Beschäftigten Wert legen. Kununu erstellt dazu Bewertungen anhand bestimmter Kriterien, um so die Gewinner der Klein- & Mittelbetriebe sowie der Großunternehmen zu ermitteln. Zu den

Kriterien gehören außer einem Beschäftigten-Score beispielsweise die Weiterempfehlungsrate, die Benefits Home-Office, Flexible Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, Arbeitsatmosphäre, Weiterbildungsangebote oder auch die Beschäftigtenförderung. Hier dabei zu sein ist für Unternehmen durchaus erstrebenswert.

Aber auch aus den Bedürfnissen, wie wir sie oben beschrieben haben, ergeben sich Chancen für Unternehmen, ihre Kultur zu optimieren. Die Vorstellungen der Beschäftigten aus den Generationen Y und Z bieten weitere Möglichkeiten. Für viele steht die Höhe des Gehaltes nicht an erster Stelle. Dagegen wird eher positiv wahrgenommen, wenn die Sinnhaftigkeit einer Arbeit (wieso tue ich das hier eigentlich?) qualifiziert kommuniziert wird. Auch Stichworte wie Nachhaltigkeit oder das Übernehmen gesellschaftlicher Verantwortung bieten Möglichkeiten.

Aus den bereits zitierten Studien lässt sich erkennen, dass Wertschätzung ein überaus wichtiger Faktor ist. Eine gute Führungskraft ist in der Lage zu erkennen, wenn Beschäftigte ein niedriges Engagement zeigen. Anweisungen und Drohungen verbessern das Engagement ebenso wenig wie starre Regeln oder fehlende Teamfähigkeit. Hier ist kollegiale und konstruktive Führung gefragt; gelebte Werte kommen an. Häufig wissen die Beschäftigten sehr genau, wie ihre Motivation angeregt werden kann.

Motivation der Beschäftigten, Identifikation mit der Mission und der Vision sowie die Ausprägung des „WIR-Gefühls“ sind maßgebende Faktoren für den Unternehmenserfolg. Wenn das Management mit gutem Beispiel vorangeht, folgen die Beschäftigten zumeist gerne.

## Kulturwandel und Messbarkeit des Erfolgs

Erfolg und Ausprägung einer Unternehmenskultur lässt sich nicht so leicht messen. Viele Faktoren lassen sich nur schwer durch konkrete Daten erfassen, andere sind nicht ohne weiteres überhaupt sichtbar. Einige sichtbare Faktoren (Dresscode, Anrede Du oder Sie, Umgangsformen, Erscheinungsbild des Arbeitsplatzes) können empirisch erfasst werden. Dennoch gibt es einige wenige Faktoren, die eine Rolle spielen und zur Beurteilung herangezogen werden können.

Solche Faktoren sind

- Die Zufriedenheit der Mitarbeiter (Kann durch Befragung ermittelt werden)
- Krankheitsrate (ist ohnehin bekannt)
- Mitarbeiterfluktuation (ebenfalls bekannt)
- Leistung

Das Element „Unternehmenskultur“ ist nicht neu. Das Thema wird seit mehr als 40 Jahren diskutiert. Im Bereich des Personalmanagements ist es jedoch in den letzten Jahren verstärkt in den Mittelpunkt gerückt. Wo früher in erster Linie nach so genannten „Harten Faktoren“ wie Zeugnisse, Ausbildung, etc. beurteilt wurde, werden heute die so genannten „Soft Skills“ immer bedeutsamer. Hinterfragt wird, welche Motivation



der Mensch mitbringt oder wie es um die Kommunikations- und Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Flexibilität oder auch Problemlösungsfähigkeit steht.

Dies kommt den Menschen aus den Generationen Y und Z durchaus entgegen. Sie suchen nach einer Beschäftigung, die für sie Sinn macht, bei der sie Wertschätzung erfahren und die ihnen eine absolut überschaubare Arbeitssituation ermöglicht. Sie wollen arbeiten, um zu leben, und nicht umgekehrt. Sie wollen sicher sein, dass sie es „in der Hand haben“. Sie suchen konsequent nach Selbstbestimmung, weil sie entscheiden wollen, wie sich das eigene Leben entwickelt.

## Fazit

Aus alledem wird deutlich, dass Führung in einem Unternehmen heute völlig anders definiert wird, völlig anders gestaltet werden muss. Dies macht Führung nicht einfacher. Führungskräfte müssen sich um ihr Team kümmern. Das Team beobachtet Führungskräfte sehr genau. Hier gelten Regeln:

- Du kannst nicht nicht führen  
Diese Feststellung habe ich am 20. März 2024 in einem Beitrag von WE THINK DIFFERENT auf LinkedIn gelesen. Und es stimmt. Wie der Satz von Paul Watzlawicks stimmt: Du kannst nicht nicht kommunizieren.
- Vertrauen ist wichtig  
Denn nur Vertrauen sichert gute Kommunikationsgepflogenheiten.
- Gerechtigkeit  
Jeder Mensch möchte spüren, dass er gerecht behandelt wird.
- Augenhöhe  
Jeder Mensch möchte mit seinem Know how, seinen Meinungen und Verhaltensweisen ernst genommen werden.
- Partizipation  
Jeder Mensch möchte anerkannter Teil des Systems sein, Flexibilität genießen können und bei Fortbildungen und beruflichen Entwicklungen berücksichtigt werden.

Aus dieser Auflistung wird deutlich, dass Führung heute nicht mehr das Umsetzen von Hierarchien ist, sondern konstruktive und kollegiale Kommunikation im Netzwerk. Dabei ist zu berücksichtigen, dass alles mit allem zusammenhängt und zusammenwirkt. Eine Unternehmenskultur ist wichtig und muss die Bedürfnisse der Zeit und des Marktes berücksichtigen. Dies kann neue Organisationsstrukturen erfordern, wie wir es gerade bei vielen Unternehmen erleben. Genau die muss man „nur“ umsetzen.

Aus diesen Ausführungen wird auch deutlich, wie eine gesunde Unternehmenskultur entsteht. Zur Unternehmenskultur gehören alle Werte und Normen, Missionen und Visionen, Handlungen und Entscheidungen, Strukturen und Regeln des Unternehmens. All dies zeigt, dass wir mit allem, was wir tun und lassen, (Unternehmens-) Kultur gestalten. Und eben die ist nicht statisch, also ein Zustand, sondern ein Prozess. Mit anderen Worten: Du kannst nicht Kultur nicht gestalten.