



PERSONAL

Arbeitsrecht | Mitarbeiterführung | Lohnsteuer

AKTUELL



POSITIVE UNTERNEHMENSKULTUR – WUNDERWAFFE FÜR ERFOLG

WIRKUNG ERZEUGEN

Ihre Unternehmenskultur prägt den Erfolg, auch wenn sie anfangs schwer spürbar ist. Zusammenarbeit, Kommunikation, Umgang mit Fehlern – das zeichnet eine positive Unternehmenskultur aus.

Seite 4

WANDEL EINLEITEN

Wer nicht modern arbeitet, verliert den Anschluss. Deshalb sind Wandel und Transformation wichtiger denn je. Setzen Sie auf Agilität und Innovationsfreude und Sie erleben den Wandel pur!

Seite 8

ZUKUNFT SICHERN

Eine positive Unternehmenskultur ist die Basis für eine erfolgreiche Zukunft Ihrer Firma. Lassen Sie keine Mythen und Vorurteile zu und gehen Sie Ihren Erfolgsweg in die Zukunft.

Seite 11



Eine positive Unternehmenskultur rettet Unternehmen

Liebe Leserin, lieber Leser,

„Unternehmenskultur? Ist doch wirklich nicht so wichtig. Hauptsache die Zahlen stimmen, dann stimmt auch die Unternehmenskultur!“ Dieser Satz eines Geschäftsführers hat mich sprachlos gemacht. Da redete jemand aus der Vergangenheit! Klar, Unternehmenszahlen und Gewinne sollten schon stimmen. Aber was ist mit den Menschen? Sie sind das Herz jeder Firma, der Motor, der einfach gut laufen muss. Und hierfür ist eine positive Unternehmenskultur unverzichtbar!

Diese Kultur legt fest, wie Ihre Mitarbeiter miteinander arbeiten und interagieren. Und sie prägt das Betriebsklima sowie die Arbeitsumgebung. In Unternehmen mit einer positiven Unternehmenskultur fühlen sich Mitarbeiter wertgeschätzt, engagiert und motiviert. Sie sind bereit für Innovationen und gehen mit Ihnen bestimmt durch dick und dünn. Und die Unternehmenskultur ist kein „Soft-Thema“. Je besser diese Kultur, desto erfolgreicher ist Ihr Unternehmen. So einfach ist die Gleichung. Unsere Sonderausgabe zeigt, wie ein Wandel der Unternehmenskultur funktioniert und dass der wirtschaftliche Erfolg bleibt.

Mit besten Grüßen

Michael T. Sobik
Rechtsanwalt

Michael T. Sobik ist Rechtsanwalt mit Tätigkeitsschwerpunkt Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht. Als Unternehmensjurist befasst er sich täglich mit allen personal- und arbeitsrechtlichen Fragen.

INHALT

UNTERNEHMENSKULTUR HEUTE

- 3** Unternehmen der Zukunft setzen auf eine positive Unternehmenskultur!

UNTERNEHMENSKULTUR/WIRKUNG

- 4** Was Unternehmenskultur bedeutet und wie sie wirkt

KULTURWANDEL/BEST PRACTICE

- 5** Best Practice Daimler – Wie der Wandel in der Unternehmenskultur geklappt hat

POSITIVE UNTERNEHMENSKULTUR

- 6** Darum profitieren Sie und Ihr Unternehmen von einer positiven Unternehmenskultur

UNTERNEHMENSKULTUR/AKTUELLE ANALYSE

- 7** Wenn Sie den Stand Ihrer aktuellen Unternehmenskultur in Erfahrung bringen wollen: So geht's

KULTUR-CHANGE UMSETZEN

- 8** Worauf es beim Change-Prozess zu einer neuen Unternehmenskultur ankommt

NEUE VISIONEN UND WERTE

- 9** Wie Sie Visionen und Werte für eine neue Unternehmenskultur schaffen

UNTERNEHMENSKULTUR/PROZESSABLAUF

- 10** Warum Sie sich beim Change-Prozess der Unternehmenskultur Zeit lassen sollten

KULTURWANDEL/MYTHEN UND VORURTEILE

- 11** 10 Mythen und Vorurteile zum Thema Unternehmenskultur, mit denen Sie aufräumen sollten!

IMPRESSUM Personal aktuell: Die neuesten Entwicklungen: Arbeitsrecht, Lohnsteuer, Sozialversicherung und Mitarbeiterführung ISSN 1618–0356, PVSt: G 55137 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Theodor-Heuss-Str. 2–4, 53095 Bonn, **Telefon:** 0228 / 9 55 01 60, **Telefax:** 0228 / 36 96 480, **E-Mail:** kunden-dienst@vnr.de, **Sitz:** Bonn, AG Bonn, HRB 8165

Vorstand: Richard Rentrop, Michael Schrader, Bonn, Herausgeber/redaktionell verantwortlich: Dilan Wartenberg, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Adresse s. o., **Chefredakteurin:** Hildegard Gemünden, Bonn, **Autor:** Michael T. Sobik, Hamburg, **Produktmanagerin:** Isabell Reppel, Bonn, **Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen; **Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn; **Druck:** Warlich Druck Meckenheim GmbH, Am Hambuch 5, 53340 Meckenheim; Dieses Produkt besteht aus FSC®-zertifiziertem Papier; **Erscheinungsweise:** 14-täglich, Bezug: direkt beim Verlag und über den Fachbuchhandel.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechterspezifische Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen in den grundsätzlichen Hinweisen gelten daher gleichermaßen für alle Geschlechter. Alle Angaben in Personal aktuell wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Es kann jedoch keine Gewähr übernommen werden, eine Haftung ist ausgeschlossen.

Bildernachweis: Titelseite © AdobeStock_Marc

© 2026 by VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Bonn, Berlin, Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

Dieses monothematische Supplement liegt der Ausgabe KW 29–30/2026 von „Personal aktuell“ bei.

Unternehmen der Zukunft setzen auf eine positive Unternehmenskultur!

Wer heute noch glaubt, Unternehmenskultur sei ein „weiches Thema“, unterschätzt, worüber Unternehmen in Zukunft wirklich gewinnen: über Vertrauen, Lernfähigkeit und Zusammenarbeit.

Eine positive Unternehmenskultur steht in vielen Unternehmen immer noch nicht im Fokus!

Entscheidend ist nicht, was Unternehmen über Kultur schreiben. Entscheidend ist, wie Führung im Alltag tatsächlich erlebt wird. Meetings sind dafür oft der ehrlichste Spiegel:

BEISPIEL 1: DIE GUTE ALTE MONTAGSRUNDE BEIM CHEF

Jeden Montag um 9:30 Uhr findet in der H-AG das Morgenmeeting beim Chef statt. Dieses wöchentliche Meeting ist ein fixer Termin. Man trifft sich beim Chef im Büro. Jeder Teilnehmende hat seinen „Stammplatz“. Die Stimmung ist oft angespannt. Der Chef beginnt mit privaten Erzählungen vom Wochenende. Fragen der Teammitglieder werden so gut wie nie gestellt, keiner der Teilnehmer möchte sich eine Blöße geben.

Der Chef informiert, aber nur so viel, wie es aus seiner Sicht notwendig ist. Diese „Salamischeibentaktik“ hat sich aus seiner Sicht bewährt. Ein offenes Feedback wird immer wieder propagiert, aber nie umgesetzt – trotz vieler Team-Workshops, in denen Feedbacks vereinbart wurden.

Gibt es Probleme oder werden Fehler aufgedeckt, wird erst einmal der Verantwortliche gesucht. Der Chef entscheidet, wie es bei einzelnen Themen weitergeht. Meist geschieht dies ohne Rücksprache und ohne nähere Begründung.

BEISPIEL 2: TEAMMEETING FÜR ALLE GLEICHBERECHTIGT

Die X-GmbH ist eine Softwareschmiede. Mittwochs gibts das wöchentliche Reviewmeeting. Man trifft sich um 9:30 Uhr und es ist jedem freigestellt zu sitzen oder im Stehen teilzunehmen.

Die Mitarbeiter pflegen einen offenen und konstruktiven Dialog. Jeder Teilnehmer darf frei sprechen. Fragen sind erwünscht und werden regelmäßig von allen diskutiert. Bei Fachthemen ist die Rededauer auf 5-10 Minuten begrenzt, je nach Thema. Ein Zeitwächter achtet auf die Einhaltung dieser Regel.

Der Teamleiter hört überwiegend zu. Er steht wie ein Trainer am Spielfeldrand und stellt vereinzelte Rückfragen, meist fachlicher Art. Seine Erwartung ist klar: Fragen müssen beantwortet werden und Entscheidungen werden im Team diskutiert sowie ein Ergebnis festgehalten. Der Teamleiter lobt, wo es passt und korrigiert, wo es aus einer Sicht erforderlich und begründbar ist. Keiner der Teilnehmer hat Angst, über einen Fehler zu berichten. Im Gegenteil. Es ist allgemeines Credo, dass Fehler als Chance zu sehen sind und im Team diskutiert werden.

Grundsätzlich wird Mut zur Offenheit geschätzt und nicht der berüchtigte „Sündenbock“ gesucht.

So unterschiedlich können Unternehmenskulturen sein. Was oft übersehen wird: Die Unternehmenskultur entscheidet nicht nur darüber, wie Menschen arbeiten. Sondern auch darüber, ob sie überhaupt bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Schauen Sie auf die Beispiele und fragen Sie sich doch einmal selbst:

In welchem Umfeld entstehen Vertrauen, Verantwortung und neue Ideen?

5 Gründe, warum auch Sie die Unternehmenskultur im Blick haben sollten

Grund Nr. 1: Motivation entsteht heute nicht mehr durch Kontrolle oder Status. Menschen bleiben dort engagiert, wo sie Wirkung erleben, Vertrauen spüren und sich entwickeln können. Die Unternehmenskultur zeigt, wie Menschen am Arbeitsplatz zusammenarbeiten und kommunizieren, Fehler offen ansprechen und Ideen entwickeln. Wie so ein Change bei der Unternehmenskultur funktioniert, zeigen wir Ihnen auf **Seite 7**.

Grund Nr. 2: Wer Vertrauen, Transparenz und Lernbereitschaft stärkt, baut nicht nur eine bessere Arbeitsatmosphäre auf. Solche Unternehmen werden innovations- und anpassungsfähiger und genau das wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Ein Beispiel hierzu finden Sie auf **Seite 5**.

Grund Nr. 3: Gemeinsame Werte werden in Unternehmen mit einer positiven Unternehmenskultur tagtäglich gelebt und gefördert. Warum solche Werte so wichtig sind, erfahren Sie auf **Seite 9**.

Grund Nr. 4: Mitarbeiterbindung ist wichtig. Menschen bleiben dort, wo sie sich ernst genommen fühlen und Sinn in ihrer Arbeit erkennen. Niemand verlässt einen Arbeitgeber, bei dem er sich wohlfühlt. Lesen Sie mehr auf **Seite 6**.

Grund Nr. 5: Eine positive Unternehmenskultur stärkt Ihr Arbeitgeberimage. Sie werden glaubwürdig und wertgeschätzt. Räumen Sie aber mit Vorurteilen und Mythen zur Unternehmenskultur auf! Mehr dazu auf **Seite 11**.

Eine positive Unternehmenskultur ist auch für Ihr Unternehmen möglich. Der Wandel zu dieser Erfolgskultur passiert aber nicht von selbst. An einer Unternehmenskultur, die Ihren Mitarbeitern Freude bereitet und ihnen die Möglichkeit gibt, ihre besten Arbeitsergebnisse zu erreichen, muss gearbeitet werden. Wir zeigen Ihnen, worauf es ankommt.

Was Unternehmenskultur bedeutet und wie sie wirkt

Überall ist von der Unternehmenskultur und dem guten Betriebsklima zu hören, wenn es darum geht, Mitarbeitern ein attraktives Arbeitsumfeld zu bieten. Manchmal ist aber ein Wandel notwendig, um den Weggang von Mitarbeitern zu bremsen und neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Aber: So ein Wandel lässt sich nicht über Nacht erreichen. Es ist wie ein Marathonlauf: Sie brauchen einen langen Atem!

Das bedeutet positive Unternehmenskultur in der Praxis

Zum Begriff Unternehmenskultur gibt es viele Definitionen, aber in einen einfachen Satz gefasst ist Unternehmenskultur die Art und Weise, wie Sie die Dinge in Ihrer Firma machen, und zwar in guten wie in schlechten Zeiten. Alle Definitionen stützen sich aber auf die für Unternehmen

- vorhandenen Werte und Unternehmensziele,
- Grundsätze des Zusammenlebens und -arbeitens,
- Führungsleitlinien sowie
- soziale Normen und Symbole.

Läuft die Firma rund, stimmen die Zahlen, machen sich Arbeitgeber meist keine Gedanken über die Unternehmenskultur. Der wahre Maßstab sind aber die wirtschaftlich schlechten Zeiten. Hier zeigt sich, wie es wirklich um die Unternehmenskultur bestellt ist und wie resilient Ihre Firma tatsächlich ist. Bei leichtem Wind zu segeln, ist einfach, bei Sturm zeigt sich der wahre Steuerermann!

So äußert sich Ihre Unternehmenskultur in der täglichen Praxis

Die Unternehmenskultur beeinflusst die betriebsinternen Beziehungen zwischen Mitarbeitern, ihren Vorgesetzten und Kunden. Sie zeigt sich vor allem in folgenden Punkten:

- im Zusammenarbeitsverhalten unter den Mitarbeitern
- in der Führungskultur, d. h. welcher Führungsstil praktiziert wird
- in der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen
- im Umgang mit Fehlern, also in Ihrer Fehlerkultur
- in der internen und externen Kommunikation
- bei der Wertschätzung untereinander und im Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis
- bei der Entscheidungsfindung
- im Rahmen Ihrer Feedbackkultur
- bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Eine positive Unternehmenskultur ist die Basis dafür, dass sich Ihre Mitarbeiter wohlfühlen, sie motiviert sind und sich mit Ihrem Unternehmen verbunden fühlen.

Klar, dass eine negative Unternehmenskultur demotivierte Mitarbeiter hervorbringt, eine schlechte Arbeitsmoral fördert und die Fluktuationsquote nach oben treibt.

Denken Sie also daran: Wer eine positive Unternehmenskultur schafft und pflegt, sorgt gleichzeitig für glücklichere Mitarbeiter und eine tolle Arbeitsatmosphäre. Heute wünschen sich Ihre

Highperformer und Nachwuchstalente eine konstruktive, mutige, innovative und leistungsorientierte Kultur. Wird das in Ihrer Firma nicht geboten, werden diese Mitarbeiter früher oder später abwandern. Solche Mitarbeiter werden sich ein Umfeld suchen, in dem sie ihre Talente und Fähigkeiten besser entfalten können. Sie suchen ihre beruflichen Perspektiven in einem positiven Umfeld.

Wie die Unternehmenskultur in der Praxis wirkt

- Jede Unternehmenskultur zeichnet sich durch Werte, Erwartungen und Verhaltensmuster im betrieblichen Alltag aus. Kurz gesagt sind es die Regeln, nach denen im Unternehmen gehandelt wird. Die Mitarbeiter halten sich an diese Spielregeln und meist wird erst bei Verstößen klar, dass es solche Regeln tatsächlich gibt, an denen sich die Mitarbeiter orientieren.

Fallbeispiel: *In der K-AG legt die Geschäftsführung viel Wert auf ein gutes Arbeitgeberimage nach außen. Intern sieht die Welt anders aus. Da werden Entscheidungen ohne Beteiligung der Mitarbeiter getroffen und ohne Erklärung zur Umsetzung weitergegeben. Der Krankenstand ist hoch, die Fluktuation erreicht immer neue Höchstwerte. Das betriebliche Gesundheitsmanagement wird angeboten, aber nicht gelebt. Sämtliche beschlossenen Maßnahmen zur Förderung des Wohlergehens der Mitarbeiter verpuffen spätestens bei der Umsetzung.*

Folge: *Der Wille zur guten Unternehmenskultur allein reicht nicht aus. Die Umsetzung und das Vorleben der Unternehmenswerte sind entscheidend. Unternehmenskultur lebt von Vertrauen, Transparenz und der Bereitschaft, Transformationsprozesse mitzumachen. Positive Zusammenarbeit ist die Basis für Innovationen, Produktivität und ein Wohlfühlen der Mitarbeiter im Unternehmen.*

- Die Unternehmenskultur wirkt als komplexes Zusammenspiel von Werten, Normen und Arbeitsroutinen. Sie beeinflusst das Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters und wirkt unmittelbar. Gleichzeitig bewirkt sie die Identifikation des Einzelnen mit seinem Unternehmen. Zudem beeinflusst die Unternehmenskultur das Verhalten der Mitarbeiter und der Teams. Neuen Mitarbeitern wird auf diese Weise vom ersten Tag im Unternehmen an vorgelebt, welche Regeln existieren, wie sie umgesetzt werden und was bei Verstößen gilt. Letztlich zeigt die Unternehmenskultur ebenfalls Wirkung auf die betriebsinternen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und den Führungskräften, etwa zur Frage,
- welcher Führungsstil erfolgreich praktiziert wird,
- wie die der Dialog untereinander bzw. extern funktioniert und wie Entscheidungen getroffen werden.

Best Practice Daimler – wie ein Wandel in der Unternehmenskultur geklappt hat

Vielleicht klingt Ihnen das alles viel zu abstrakt, aber die Praxis zeigt, dass ein Wandel der Unternehmenskultur notwendig ist. Und es geht auch nicht darum, dass Sie Ihren Mitarbeitern etwas Gutes tun, indem Sie noch mehr Benefits anbieten. Eine positive Unternehmenskultur ist ein wichtiger Baustein in Ihrer Managementstrategie, die den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens im Fokus hat!

Daimler – ein Unternehmen, das die Kultur wirklich verändert hat

Alle kennen die Probleme in der deutschen Automobilindustrie. Lange Zeit sah es so aus, als ob Deutschlands Autobauer den Zug der Zeit verpasst hätten, da sie zu spät auf neue Technologien gesetzt haben. Jede deutsche Automobilmarke war und ist davon betroffen. Viel zu lange hatte man sich auf den Lorbeeren der Vergangenheit ausgeruht. Selbst eine Automarke wie Daimler hat es knallhart erwischt. Märkte gingen verloren, Absätze rapide bergab, die Technologien waren veraltet und hinzu kamen politische Entwicklungen – Zölle der USA – die niemand vorhersehen konnte. Daimler musste reagieren, um aus dieser Misere herauszukommen.

Daimler – Kulturwandel führte zurück auf die Erfolgsspur!

Die Ausgangssituation: Viele Jahrzehnte war der deutsche Automobilriese Daimler, die Muttergesellschaft von Mercedes-Benz, durch eine eher klassische und vor allem hierarchische Unternehmensstruktur geprägt. Jahrzehntelanger Erfolg hatte offensichtlich träge und zufrieden gemacht. Doch dann änderten sich die Vorzeichen in der Automobilbranche. Neue Technologien und Konkurrenten drängten auf den Markt. Immer mehr Software in den Automobilen war notwendig geworden, um Schritt halten zu können mit der Konkurrenz, vor allem aus China und den USA. Diese rasante Entwicklung war nicht mehr aufzuhalten und zwang auch Daimler, in kürzester Zeit zu reagieren. Viel Zeit blieb aber nicht, um den Anschluss nicht komplett zu verlieren.

Die Reaktion: Daimler schaffte es durch einen konsequenten Kulturwandel im Unternehmen. Erst ein Transformationsprozess machte es möglich, erfolgreich auf die Herausforderungen der Märkte durch immer mehr Digitalisierung und Elektromobilität zu reagieren. Agile Formen der Arbeit wurden unternehmensweit eingeführt. Sie sorgten für bessere Effizienz, mehr Flexibilität und rasche Entscheidungen. Vorbei waren die festgefahrenen Entscheidungsprozesse auf den verschiedenen Hierarchieebenen. Neues Denken, Innovationen auf allen Ebenen und eine Abkehr von althergebrachten Führungsstilen machten aus dem eher trägen Automobilriesen einen schlagkräftigen und innovativen Wettbewerber. Mittlerweile kann Daimler mithalten mit der Konkurrenz aus dem Ausland. Heute wird die Zusammenarbeit mit Start-ups gepflegt und auch bei Daimler wurde schnell erkannt, dass Technologieunternehmen heute die wichtigsten Partner in der Automobilbranche sind.

Das Fazit: Ein Wechsel der Unternehmenskultur wurde dringend notwendig. Die Transformation zu agilen Arbeitsformen und Strukturen ebneten den Erfolgsweg. Und auch in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter vollzog sich ein Wandel. Wer wirtschaftlich überleben will, muss die Bereitschaft beweisen, Veränderungen zu durchleben. Die bei Daimler umgesetzte neue Innovations- und Unternehmenskultur machte den rasanten Wandel möglich. Und Daimler hat es bewiesen: Unternehmen müssen heute bereit sein, ihre traditionellen Strukturen infrage zu stellen und Modernisierungen zulassen. Die Zauberformel: eine neue Unternehmenskultur!

Viele Unternehmen stehen heute an einem Wendepunkt – eine neue Unternehmenskultur ist gefordert

Vielleicht sagen Sie jetzt, ja Daimler kann das, denn die haben doch genug Geld. Aber es geht gar nicht nur um Geld. Es geht darum, dass viele Unternehmen, auch kleine und mittlere, an einem Wendepunkt stehen und sich fragen müssen, ob die alten Strukturen noch zeitgemäß und zukunftsweisend sind. Daimler hat bewiesen, dass alte Muster schnell abgelegt werden können, andernfalls drohte der wirtschaftliche Abstieg. Ein Wandel wie bei Daimler ist auch für Ihr Unternehmen möglich. Wer seine Unternehmenskultur verändern will, muss eine klare Vision haben. Daneben muss der Wille bestehen, sich von alten Strukturen zu trennen und Innovationen zuzulassen. Das funktioniert, wenn die Führung selbstbewusst ist und hinter den Transformationsprozessen steht, und zwar auch dann, wenn man selbst unmittelbar betroffen ist.

Veränderungen der Unternehmenskultur sind vielfach unsichtbar

Ein Wandel der Unternehmenskultur wird nicht sofort sichtbar. Er spielt sich oft unter der Oberfläche ab. Messbar wird er durch wirtschaftliche Vorteile des Unternehmens und in der neuen Innovationskraft sowie in der Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Egal, ob es um selbstbestimmtes Arbeiten geht oder darum, die Verantwortung zu stärken – der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, die neue Unternehmenskultur konsequent und authentisch zu gestalten. Oft sind es die vielen kleinen und kaum spürbaren Schritte, die unter dem Strich beweisen werden, dass Ihr Weg richtig ist. Es sind also Marathonqualitäten notwendig, um den Weg des Wandels der Unternehmenskultur zu beschreiten. Aber es lohnt sich für Sie und Ihre Mitarbeiter! Daimler hat bewiesen, dass es möglich ist.



Darum profitieren auch Sie von einer positiven Unternehmenskultur

Eine positive und starke Unternehmenskultur ist für jedes Unternehmen erreichbar. Aber: Von allein passiert hier nichts. An einer Unternehmenskultur, die Ihre Mitarbeiter begeistert und es ihnen gleichzeitig ermöglicht, ihre besten Arbeitsergebnisse abzuliefern, muss hart gearbeitet werden.

Eine positive Unternehmenskultur verbessert Ihre Wettbewerbsfähigkeit

Es ist eigentlich eine Binsenweisheit: Eine intakte Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für profitables Wachstum. Eine positive Unternehmenskultur fördert die Kreativität Ihrer Mitarbeiter und deren Freude an der Arbeit.

Fallbeispiel: *Die Stimmung in der T-GmbH ist schlecht. Die Mitarbeiter sind demotiviert und ziehen sich zurück. Ursache ist der autoritäre Führungsstil des Geschäftsführers Horst R. Seine cholerischen Ausbrüche sind gefürchtet, und er liebt es, seine Mitarbeiter total zu kontrollieren. Sein Nachfolger Tom K. will die Unternehmenskultur schnell ändern. Er sorgt für eine Feedbackkultur, die konstruktive Kritik in beide Richtungen ermöglicht, also von der Führungskraft zum Mitarbeiter und umgekehrt. Sie bestimmt, wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für Leistungen loben und diese anerkennen. Offene Diskussionen sind jetzt normal und konstruktive Kritik wird – hierarchieübergreifend – gefördert.*

Folge: *Damit ist Tom K. auf dem richtigen Weg. Er muss nach und nach das Vertrauen der Belegschaft gewinnen, um die Unternehmenskultur nachhaltig zu ändern.*

Ihre positive Unternehmenskultur hat nicht nur atmosphärische, sondern vor allem betriebswirtschaftliche Folgen für Ihre Firma. Ihre Kunden werden, falls sie eine Wahl haben, Anbieter bevorzugen, die professionell, freundlich und kooperativ sind. Das Gleiche gilt für Lieferanten – insbesondere für solche, die wegen ihrer starken Marktposition nicht auf jeden Auftrag angewiesen sind.

Das sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren einer positiven Unternehmenskultur

Eine positive und starke Unternehmenskultur ist vor allem ein wirtschaftlicher Faktor für Sie. Sie bietet eine Reihe von Vorteilen wie etwa:

Die Mitarbeiterbindung steigt

Identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit Ihrer Unternehmenskultur, steigt automatisch die Mitarbeiterbindung an Ihr Unternehmen. Werden wichtige Werte im Unternehmen gelebt und stimmen diese mit den Werten Ihrer Mitarbeiter überein, identifizieren sich Ihre Mitarbeiter mit Ihrer Firma. Sie werden Ihr Unternehmen nicht einfach verlassen, sondern bringen sich aktiv ein, arbeiten kreativer und effizient.

Produktivität Ihrer Mitarbeiter wächst

Wer sich am Arbeitsplatz wohlfühlt und sich mit dem Unternehmen identifiziert, liefert bessere Arbeitsergebnisse ab. Ihre Mitarbeiter zeigen bessere Arbeitsergebnisse und beweisen ihre Leistungsbereitschaft. Das führt zu einem erfolgreichen Unternehmen. Menschen in einem sicheren und vor allem vertrauensvollen Arbeitsklima am Arbeitsplatz arbeiten angstfrei und motivierter. Solche Mitarbeiter zeigen ihre Innovationskraft und Bereitschaft, Transformationsprozesse umzusetzen.

Verbesserte Lernbereitschaft sichert den Unternehmenserfolg

Eine wertschätzende Unternehmenskultur gibt Ihren Mitarbeitern den Mut und das Selbstvertrauen, mehr zu lernen und in Ihrem Betrieb Karriere zu machen. Das mildert den Fachkräftemangel, denn nichts ist besser als eine Nachfolgeplanung aus dem eigenen Unternehmen. Wer sich am Arbeitsplatz und im Team wohlfühlt, ist weniger häufig krank. Klare Werte, die von Mitarbeitern getragen werden, sorgen für mentale Sicherheit beim Handeln und stärken die Entscheidungsfreudigkeit.

Arbeitgeberattraktivität wird sichtbar und Fluktuation sinkt

Eine positive Unternehmenskultur spricht sich herum und steigert Ihre Arbeitgeberattraktivität: Sie gewinnen schneller Talente und parallel dazu sinkt die Fluktuation bei Mitarbeitern. Wer sich wohlfühlt, verlässt seinen Arbeitgeber nicht!

Ihr Unternehmen wird innovativer und agiler

Eine starke und positive Unternehmenskultur hat nicht nur unmittelbare Auswirkungen auf Produktivität und Gewinn Ihres Unternehmens, sondern auch auf Ihre Innovationskraft und Agilität beim Handeln und Umsetzen. Mitarbeiter, die sich wohlfühlen und selbstbewusst arbeiten, sind bereit, Transformationsprozesse anzustoßen, sie zu begleiten und umzusetzen.

Eine positive Unternehmenskultur erleichtert Ihnen Ihre Führungsaufgabe

Gemeinsame Werte und Unternehmensziele sorgen dafür, dass Ihre Mitarbeiter „mitmachen“. Sie handeln unternehmerischer, denn sie kennen die Werte des Unternehmens. Das sichert und beschleunigt das eigenständige Handeln Ihrer Mitarbeiter.

Wissen Ihre Mitarbeiter, wie sich das Unternehmen bei Problemen eine Lösung vorstellt, können sie selbstständig an solchen Lösungen arbeiten und diese später umsetzen. Das erleichtert den Führungskräften ihre Arbeit enorm.

Wenn Sie den Stand Ihrer aktuellen Unternehmenskultur in Erfahrung bringen wollen: So geht's

Jedes Unternehmen hat seine eigene Unternehmenskultur. Machen Sie sich deshalb ein ehrliches Bild von der aktuellen Kultur in Ihrem Unternehmen.

So werfen Sie einen Blick auf Ihre aktuelle Unternehmenskultur

Wichtigstes Instrument der Analyse sind Befragungen – von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern. Denken Sie daran, dass solche Befragungen immer anonym erfolgen müssen. Für eine Mitarbeiterbefragung zur Unternehmenskultur können Sie den folgenden Musterfragebogen verwenden.

Muster: Mitarbeiterfragebogen zur Unternehmenskultur



Beantworten Sie die Fragen mittels einer Skala von 0 bis 5, wie wichtig das jeweilige Thema für Sie ist und wie sie dies im Unternehmen als „gelebt“ wahrnehmen.	Wichtigkeit unwichtig = 0 bis sehr wichtig = 5	Wahrnehmung nicht zutreffend = 0 bis voll zutreffend = 5
Allgemeine Unternehmensfragen		
Das Unternehmen ist auf Veränderungen am Markt gut vorbereitet und kann schwierige Zeiten überstehen.		
Im Unternehmen wird umweltbewusst agiert.		
Die Wünsche der Kunden finden Beachtung.		
Lieferanten und andere Dritte werden mit Respekt behandelt.		
Unternehmensentscheidungen sind transparent und nachvollziehbar.		
Fragen zur Führungskultur		
Die Erwartungshaltung meines direkten Vorgesetzten ist mir bewusst.		
Die Ziele meiner Arbeit sind realistisch und klar bzw. nachvollziehbar vorgegeben.		
Ich erfahre Lob und Wertschätzung durch meinen Vorgesetzten.		

Kritisches Feedback erfolgt schnell, sachlich, direkt und transparent durch meinen Vorgesetzten.

Es herrscht eine offene Fehlerkultur.

Eigene Ideen werden beachtet und ggf. umgesetzt.

Meine berufliche Weiterentwicklung findet Beachtung bei meinem Vorgesetzten.

Fragen zum Unternehmensklima

Ich fühle mich im Unternehmen wohl, kann eigenverantwortlich arbeiten und erfahre Wertschätzung.

Der Umgang innerhalb der Belegschaft ist entspannt und offen.

Die Mitarbeiter pflegen einen respektvollen Umgang untereinander.

Fragen zur persönlichen Zufriedenheit

Meine Arbeitsaufgaben sind interessant und ich kann sie eigenverantwortlich umsetzen.

Meine eigenen Entscheidungen werden respektiert.

Ich kann mir die Arbeitszeit und meinen Arbeitsort flexibel einteilen.

Meine Vergütung ist angemessen.

Ich identifiziere mich mit dem Unternehmen und freue mich, hier arbeiten zu können.

Werten Sie die ausgefüllten Fragebögen sofort aus. Anhand der Ergebnisse können Sie meist schnell erkennen, in welchen Bereichen dringender, manchmal sogar sofortiger Handlungsbedarf besteht. Hier sollten auch Ihre ersten Maßnahmen zur Veränderung ansetzen. Wer sofort agiert und Quick Wins umsetzt, kann den Mitarbeitern beweisen, dass der Wandel ernst gemeint ist!

Worauf es beim Change-Prozess zu einer neuen Unternehmenskultur ankommt

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist eine echte Herausforderung für Sie. Wird erkannt, dass es irgendwo und irgendwie in der Organisation nicht rundläuft, verfallen viele zu schnell in Aktionismus. Hüten Sie sich vor diesem Fehler und gehen Sie mit Struktur vor.

Die 5 Phasen des Change-Prozesses der Unternehmenskultur

Ohne eine vernünftige Struktur werden Sie mit einer Änderung Ihrer Unternehmenskultur wenig Erfolg haben. Um Ihre Ziele zu erreichen, müssen Sie schrittweise vorgehen, und zwar in folgenden 5 Phasen:

Phase 1: Bestimmen Sie Ihre Ausgangslage. Hierbei sind die Befragungen von Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern absolut hilfreich und notwendig.

Phase 2: Starten Sie ein Projekt und binden Sie Ihre Mitarbeiter ein.

Phase 3: Legen Sie Visionen und Werte für Ihr Unternehmen fest.

Phase 4: Führen Sie neue Verhaltensweisen ein.

Phase 5: Die neu definierten Werte müssen im Alltag eingeführt und sichtbar gemacht werden. Diesen Schritt müssen Sie kontrollieren. Ihre umgesetzten Veränderungen müssen langfristig verankert werden.

Das sollten Sie zu den einzelnen Phasen wissen

Phase 1: Die Ausgangslage für den Change-Prozess

Basis dieser Phase ist zunächst Ihre Ist-Analyse der Unternehmenskultur Ihres Unternehmens. Durch Mitarbeiter-, Kunden- und Geschäftspartnerbefragungen erhalten Sie ein aktuelles Bild der Stärken und Schwächen. Mithilfe dieser Ergebnisse werden Sie jetzt abschätzen können, wie hoch Ihr zeitlicher und finanzieller Aufwand sein kann, um den Change-Prozess erfolgreich umzusetzen. Berichten Sie transparent über die Ergebnisse der Befragungen. Ihre Mitarbeiter haben einen Anspruch darauf zu erfahren, wie Ihr Unternehmen gesehen wird. Machen Sie sich außerdem ein Bild von der Umsetzungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter und das hierfür erforderliche Kommunikationsbedürfnis.

Phase 2: Starten Sie das Projekt

Legen Sie hier fest, wer das Projekt leitet und wie das Projektteam aussehen soll. Sorgen Sie dafür, dass die folgenden Punkte unbedingt festgelegt bzw. vorbereitet sind:

PROJEKTSCHRITT	ERLEDIGT
Das Projekt hat einen definierten Anfang und ein definiertes Ende.	☐
Sie haben einen Verantwortlichen aus der Geschäftsführung bestimmt.	☐

Je nach Unternehmensgröße gibt es einen Lenkungskreis, an dem gegebenenfalls auch die Arbeitnehmervertretung beteiligt ist.

Es gibt ein Projektteam mit einem Projektleitungsdoppel, meist bestehend aus einem intern Verantwortlichen und einem externen Berater.

Für das Projektteam und die interne Projektleitung gibt es eine Ressourcen- bzw. Kapazitätsplanung, denn klar ist, dass die Projektbeteiligten dies nicht ohne Weiteres neben ihrem Tagesgeschäft machen können.

Es gibt einen Projektplan mit Meilensteinen.

Klären Sie die Kommunikationsstrategie und legen Sie Verantwortliche fest. Denken Sie daran, dass Sie Ihre Mitarbeiter offen, ehrlich und konstant informieren.

Phase 3: Visionen und Werte sind für die neue Unternehmenskultur notwendig

Machen Sie sich Gedanken und entwickeln Sie eine neue Vision für Ihr Unternehmen. Definieren Sie deshalb Ihre Ziele und Werte. Dieser Schritt ist enorm wichtig und die Basis für die neue Unternehmenskultur. Wie das erfolgt und was dabei zu beachten ist, erfahren Sie auf [Seite 9](#).

Phase 4: Setzen Sie jetzt auf neue Verhaltensweisen im Unternehmen

Passen Sie die Strukturen Ihres Unternehmens der neuen Unternehmenskultur an. Machen Sie Ihren Mitarbeitern klar, dass der Transformationsprozess nun gestartet ist. Über erste sichtbare Erfolge, sogenannte Quick Wins, sollte unmittelbar berichtet werden. So können Ihre Mitarbeiter schnell den Nutzen der neuen Kultur erkennen.

Phase 5: Neue Werte etablieren

Die neuen Werte müssen in der Praxis etabliert werden. Überprüfen Sie regelmäßig den Fortschritt. Richten Sie sich darauf ein, dass es Widerstände geben kann. Nicht jedem Mitarbeiter wird die neue Unternehmenskultur gefallen. **Vorsicht!** Die Bestimmung des Veränderungsbedarfs ist nicht nur ein analytisches Problem, sondern auch eine kommunikative Herausforderung. Auch wenn Sie und Ihre Mitarbeiter sich über den Veränderungsbedarf einig sind, heißt das noch nicht, dass Ihre Maßnahmen alle erfolgreich sind. Daher ist ein fortlaufendes Controlling Ihrer Maßnahmen erforderlich.

Wie Sie Visionen und Werte für eine neue Unternehmenskultur schaffen

Ihre Unternehmenswerte und Visionen sind entscheidend für die Identität Ihres Unternehmens. Sie sind notwendige Leitlinien für eine neue und starke Unternehmenskultur. Sie helfen im Arbeitsalltag Ihrer Mitarbeiter und Vorgesetzten.

Wie Sie eine neue Vision der Unternehmenskultur etablieren

Wer seine Unternehmenskultur ändern und neu schaffen will, sollte zunächst wissen, was er konkret ändern möchte. Hierfür benötigt man Visionen. Ohne Visionen lässt sich in Ihrem Unternehmen keine neue und vor allem positive Kultur kreieren.

Sorgen Sie also dafür, dass Sie ein solches Vision-Statement besitzen. Das Vision-Statement ist immer langfristig und bezieht sich auf das Ziel, auf das Ihr Unternehmen hinarbeitet. Es sollte deshalb immer strategisch ausgerichtet sein und beschreiben, wohin sich Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren entwickeln will. Nur wenn Ihre Mitarbeiter wissen, wohin die Reise gehen soll, werden sie sich an Ihren Visionen orientieren können und nur dann werden sie Änderungen der Unternehmenskultur inhaltlich mittragen. Entscheidend ist die folgende Kernfrage, die Sie sich stellen und beantworten sollten:

Wo liegen konkret die Ziele meiner unternehmerischen Tätigkeit?

Die konkreten Ziele Ihrer unternehmerischen Tätigkeit sind natürlich individuell und hängen von Ihrer Branche, Ihrer aktuellen Unternehmensphase und Ihrer Vision ab.

Werden Sie sich bewusst, welche Unternehmenswerte Sie haben wollen

Wenn Sie Ihre Visionen definiert haben, kommt es im nächsten Schritt auf Ihre Unternehmenswerte an, die Sie definieren sollten. Unternehmenswerte (= Core Values) sind Ihre moralischen und kulturellen Leitprinzipien in Ihrem Unternehmen. Sie geben vor, wie Mitarbeiter miteinander umgehen sollen, Entscheidungen getroffen werden und welche Kultur das Unternehmen nach innen und außen prägt. Stellen Sie sich für die Definition Ihrer Unternehmenswerte folgende Frage:

Welche Prinzipien und Werte sollen unter Berücksichtigung meiner Ziele mein Unternehmen charakterisieren?

Folgende zentrale Fragen helfen bei der Beantwortung weiter:

- Was tun wir als Unternehmen?
- Wie ist unsere Zielgruppe beschaffen, das heißt, für wen tun wir es?
- Wie setzen wir unsere Werte hierfür ein?
- Und warum tun wir es?

Überzeugende Unternehmenswerte dürfen nicht nur als Botschaften im Intranet oder auf Ihrer Website stehen, sondern sollten im Alltag zu spüren sein. Legen Sie deshalb genau fest, welches

Verhalten Sie im täglichen Zusammenarbeiten oder im Umgang mit Kunden wünschen. In den Unternehmenswerten sind die zentralen Grundsätze und Ziele der Geschäftsführung vorgegeben. Gleichzeitig stellen diese Werte verbindliche Leitlinien für das Handeln Ihrer Mitarbeiter dar.



Meine Empfehlung!

Formulieren Sie die Leitsätze Ihrer Unternehmenswerte nicht im Alleingang! Bilden Sie Teams, die in Workshops Entwürfe für Leitsätze zu den Unternehmenswerten entwickeln, formulieren und später in großer Runde vorstellen. Binden Sie daher unbedingt Ihre Mitarbeiter ein. Eine aktive Mitarbeiterbeteiligung ist der Schlüssel für eine hohe Akzeptanz dieser Unternehmenswerte im Unternehmen.

Worauf Sie bei der Formulierung von Unternehmenswerten unbedingt achten sollten

Jedes Unternehmen hat seine eigenen Werte und Visionen. Es gibt eine Reihe wichtiger Regeln, die Sie bei der Formulierung von Unternehmenswerten beachten sollten, wie zum Beispiel:

- Setzen Sie auf eine klare, verständliche Sprache. Vermeiden Sie Interpretationsspielräume.
- Ihre Werte sollten in kurzen, prägnanten Sätzen formuliert sein. Denken Sie daran, dass Ihre Mitarbeiter sich diese Werte merken sollen.
- Nutzen Sie immer positive Formulierungen, wenn Sie beschreiben, was Ihr Unternehmen erreichen will.
- Ihre Formulierungen sollten inspirierend und motivierend sein.
- Setzen Sie auf Ehrlichkeit und formulieren Sie nie Dinge, die Sie nicht einhalten oder erfüllen können. Ihre Unternehmenswerte müssen glaubwürdig und redlich sein.
- Unternehmenswerte sind keine Marketingbotschaften! Letztlich müssen Ihre formulierten Werte immer tatsächlich in der Praxis umsetzbar und spürbar sein.

Noch ein Tipp: Begrenzen Sie sich auf maximal 4-6 Unternehmenswerte. Das erhöht die Prägnanz und Glaubwürdigkeit.

Denken Sie immer daran, dass jeder Unternehmenswert auch im Arbeitsalltag spürbar und lebbar sein muss. Schmücken Sie sich nicht mit Aussagen, die im Arbeitsalltag nicht zu sehen sind oder ganz anders gelebt werden.

Und denken Sie daran: Ihren Worten müssen Taten folgen. Bloße Botschaften nutzen wenig, wenn sie nicht gelebt und umgesetzt werden. Nur daran werden Sie gemessen! Es geht also ums Handeln, nicht nur ums Reden oder Versprechen.

Warum Sie sich beim Change-Prozess der Unternehmenskultur Zeit lassen sollten

Eine Änderung der Unternehmenskultur werden Sie in Ihrer Firma nur erreichen, wenn möglichst viele Mitarbeiter ihre Haltung und Verhaltensweisen ändern. Das ist ein zeitaufwendiger Prozess.

Schnelle Erfolge sind selten

Wenn Sie Ihre Kollegen, Führungskräfte und Mitarbeiter zu tiefgreifenden Veränderungen bewegen wollen, die vor allem die Einstellungen und Handlungen betreffen, sollten folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

VORAUSSETZUNG	ERFÜLLT	OFFEN
Sie sorgen dafür, dass alle Betroffenen den Grund für den gewünschten Kulturwandel verstehen und akzeptieren?	☐	☐
Sie sind sicher, dass die Systeme und Strukturen Ihrer Firma die neuen Denk- und Verhaltensweisen nachhaltig und unmissverständlich fördern?	☐	☐
Ihre Mitarbeiter verfügen tatsächlich über die Fähigkeiten, die neuen Verhaltensweisen zu akzeptieren?	☐	☐
Alle einflussreichen Personen Ihrer Firma praktizieren die neuen Verhaltensweisen und dienen damit als Vorbild für Ihre Mitarbeiter?	☐	☐

Geben Sie dem Wandel Zeit

Damit Ihre Kollegen, Führungskräfte und Mitarbeiter bereit sind, ihr Verhalten nachhaltig zu verändern, brauchen sie eine Vision oder gute Argumente für den gewünschten Wandel. Diese Argumentation müssen sie verstehen und akzeptieren können. Es reicht nicht aus, dass Sie den Betroffenen mitteilen, auf eine bestimmte Weise zu handeln. Überzeugen Sie sie, warum und inwiefern die Änderung ihres Verhaltens für den Erfolg des Unternehmens ausschlaggebend ist und welche ganz konkreten Vorteile dies für sie selbst bringt. Stellen Sie heraus, wie Ihre Kollegen, Führungskräfte und Mitarbeiter von dem Kulturwandel profitieren können, beispielsweise, indem Sie ihnen neue Aufgaben, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Karrierechancen bieten. Die Art und Weise, wie dieser Prozess gestaltet wird, ist für den Erfolg des Veränderungsvorhabens sehr wichtig.

Fallbeispiel: Die Geschäftsführung der A-GmbH hat den Eindruck gewonnen, dass die Organisation der GmbH eine zu geringe Schlagkraft entwickelt. Entscheidungen werden auf der Bereichs- und Abteilungsebene nicht schnell und konsequent genug umgesetzt. Die Geschäftsführung beauftragt eine externe Unternehmensberatung, eine Mitarbeiterbe-

fragung durchzuführen. Sie ergab unter anderem: Im Bereich „Führung und Kommunikation“ existiert eine große Soll-Ist-Abweichung. Die Mitarbeiter fühlen sich zum Beispiel nicht ausreichend in Entscheidungen involviert, und ihnen ist oft unklar, warum sie gewisse Dinge tun sollen. Entsprechend unzufrieden sind sie mit ihrer Arbeitssituation. Und das wirkt sich auch negativ auf ihre Motivation aus. Um im Bereich „Führung und Kommunikation“ wirklich nachhaltig etwas verändern zu können, nützt es wenig, zum wiederholten Mal Trainingsmaßnahmen für die Führungskräfte oder deren Mitarbeiter aufzusetzen. Ebenso wenig zielführend ist, noch einmal die Führungsleitlinien zu überarbeiten. Viel Erfolg versprechender ist es, wenn die (Arbeits-)Teams im Arbeitsalltag – ähnlich wie in der Projektgruppe – anhand der konkreten Aufgaben, vor denen sie stehen, regelmäßig reflektieren:

- Wie arbeiten wir eigentlich zusammen?
- Wie kommunizieren wir miteinander?
- Welche Verhaltensmuster zeigen wir bei der Zusammenarbeit und Kommunikation, die unsere Wirksamkeit reduzieren?
- Und: Wie können wir mögliche Erfolgsbarrieren beseitigen?

Bloßer Aktionismus bringt, wenn man einen Handlungs- oder Veränderungsbedarf erkannt hat, wenig. Besser ist es, wenn Sie sich nach Ihrer Entscheidung „Wir müssen etwas tun“ zunächst ausreichend Zeit lassen, um zu reflektieren:

- Welche Ziele wollen wir eigentlich im Detail erreichen?
- Was haben wir in der Vergangenheit bereits getan, um dieses Ziel (oder ein vergleichbares) zu erreichen? Und: Was hat sich warum bewährt beziehungsweise nicht?

Dann gelangen Sie schnell zu ganz anderen, neuen Interventionen, und es gelingt Ihnen eher, Projektarchitekturen zu schmieden, mit denen die gesteckten Ziele erreicht werden.

Unterschätzen Sie den Faktor Mensch nicht!

Rechnen Sie damit, dass manch ein Mitarbeiter auf die Bremse treten wird, wenn es um die Umsetzung von Neuerungen geht. Der Mensch ist eben ein Gewohnheitstier. Und nichts mögen Menschen weniger, als sich zu verändern. Schon gar nicht am Arbeitsplatz. Wenn es gilt, die bisherige Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, sind Widerstände quasi vorprogrammiert. Hier ist dann Ihre Überzeugungskraft gefordert. Aber: Konstruktive Konflikte sind wichtige Prozessbeschleuniger bei der Schaffung einer neuen Unternehmenskultur.

10 Mythen und Vorurteile zum Thema Unternehmenskultur, mit denen Sie aufräumen sollten!

Um den Begriff Unternehmenskultur gibt es viele Mythen, Fehlinterpretationen und abwertende Bemerkungen. Hiermit sollten Sie aufräumen.

Mythos 1: „Unternehmenskultur ist doch bloß wieder ein Trend oder Schlagwort!“

Unternehmenskultur ist alles andere als ein Trend oder Schlagwort. Sie ist das gelebte Wertesystem eines Unternehmens. Sie beinhaltet, wie Mitarbeiter miteinander kommunizieren, wie die Zusammenarbeit im Team und mit der Führungskraft funktioniert oder wie mit Fehlern umgegangen wird. Unternehmenskultur zeigt sich im alltäglichen Handeln, aber man muss genau hinschauen! Und es ist ein Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen.

Mythos 2: „Wir investieren viel in die Unternehmenskultur, spüren aber keine Wirkung!“

Unternehmenskultur zeigt sich im Alltag am Arbeitsplatz. Sie ist der Charakter Ihres Unternehmens. Sie zeigt sich darin, wie mit Konflikten umgegangen wird, welcher Führungsstil praktiziert wird, welche Fehlerkultur gelebt wird oder darin, wie sich Mitarbeiter mit „ihrem“ Unternehmen identifizieren. Ebenso wichtig ist die Form der Kommunikation, die im gesamten Unternehmen praktiziert wird.

Mythos 3: „Immer mehr Benefits für unsere Mitarbeiter, trotzdem wird die Kultur nicht besser!“

Benefits sind wichtig und schön zu erleben, sie sind aber nie der Hinweis auf eine positive Unternehmenskultur. Relevanter ist der Umgang mit solchen Benefits, also die Frage, ob sie angenommen werden.

Mythos 4: „Unternehmenskultur? Darum muss sich HR kümmern!“

Unternehmenskultur geht alle Mitarbeiter im Unternehmen an. Sie ist nicht allein Sache der HR, denn sie muss über alle Hierarchieebenen gelebt und akzeptiert werden. HR kann begleiten und initiieren, aber sie ist nicht allein verantwortlich für den Erfolg einer positiven Unternehmenskultur.

Mythos 5: „Unternehmenskultur gibt es doch gar nicht. Ich erlebe sie nicht!“

Da hilft nur eines. Genau hinschauen. Wie gehen wir miteinander um? Was passiert bei Fehlern? Werde ich wertgeschätzt und habe ich einen eigenen Entscheidungsspielraum? Je mehr positive Faktoren ich persönlich spüre, desto besser ist die Unternehmenskultur. Stellen Sie diese Fragen Ihren Mitarbeitern, speziell denjenigen, die eher skeptisch sind. Fördern Sie also den Dialog untereinander.

Mythos 6: „Bei uns herrschen immer noch die alten Muster, da nützt auch eine neue Unternehmenskultur nichts!“

Jedes Unternehmen kann einen Wandel vollziehen und sich von „alten Zöpfen“ trennen. Manchmal ist es der Markt, der Unternehmen dazu zwingt, wie das eingangs gezeigte Beispiel von Daimler zeigt. Wandel ist machbar, man muss es nur zulassen, es wollen, Neues probieren und erleben sowie alle Mitarbeiter einbeziehen.

Mythos 7: „Die vielen kleinen Schritte fallen keinem auf und bewirken doch bei der Unternehmenskultur gar nichts!“

Falsch! Es sind gerade die kleinen Schritte, die in Summe viel bewirken, Unternehmenskultur kann eben nicht per Schalter umgestellt werden. Es ist ein Transformationsprozess mit vielen kleinen Stellschrauben und Schritten. Erst das ist echte und gelebte Transformation!

Mythos 8: „Die Unternehmensleitung hat doch sowieso nur den Gewinn vor Augen!“

Gewinn ist gut und erhält die Firma. Aber nicht immer um jeden Preis. Sie müssen davon ausgehen, dass Unternehmen, die sich ausschließlich auf den Gewinn konzentrieren und keinen Platz für das Engagement der Mitarbeiter bieten, auch schnell Mitarbeiter verlieren. Es ist leicht, Spaß an der Arbeit zu haben, wenn das Unternehmen sich für Mitarbeiter überzeugend engagiert.

Mythos 9: „Eine neue Unternehmenskultur nützt nichts, wenn die Führung weiterhin so schlecht bleibt!“

Schlechte Führung hat Konsequenzen. Sie prägt eine typische negative Unternehmenskultur. Und so eine Unternehmenskultur hat zur Folge, dass gute Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Schlechte Führung muss daher unbedingt abgelöst werden durch einen Führungsstil, der die neuen Generationen von Mitarbeitern abholt und begleitet.

Mythos 10: „Unternehmenskultur ist viel zu abstrakt und niemals spürbar!“

Kultur zeigt sich nicht nur in Leitbildern oder Visionen auf der Website. Sie lebt in Meetings und im Führungsstil, in internen E-Mails und in den Pausenräumen. Die gelebte Kultur ist das, was passiert, wenn niemand hinsieht.



Mehr Inhalt. Mehr Praxis. Mehr Personalwissen.

Diese Ausgabe ist nur der Anfang:

Als Leser von *Personal aktuell* profitieren Sie auch von umfassenden weiteren Inhalten in Ihrem Onlinebereich!

Lesen Sie direkt weiter mit diesem Beitrag:
Ihr Mitarbeiter hat ein schwerbehindertes Kind?



Achten Sie auch auf mittelbare Diskriminierung!
tipp.personalwissen.de/pnl261612

Unter www.personalwissen.de finden Sie...

- ✓ **...ergänzende Fachbeiträge** zum Thema dieser Sonderausgabe und darüber hinaus
- ✓ **...alle Checklisten und Musterformulierungen** aus den Ausgaben
- ✓ **...vertiefende E-Books** zu zahlreichen Personalthemen
- ✓ **...spannende Webinare** für Ihre Weiterbildung
- ✓ **...den Kontakt zur Redaktion** für Ihre individuellen Fragen

und viel mehr!



Sie haben Fragen zum Onlinebereich oder zum Login?

Antworten finden Sie hier: www.personalwissen.de/login oder service@personalwissen.de