



Langfristig erfolgreich durch Mitarbeiter- und Werteorientierung

Eine positive Unternehmenskultur als Erfolgstreiber

Besonders als kleiner oder mittelständischer Handwerksbetrieb werden Sie in letzter Zeit mit neuen gesellschaftlichen Entwicklungen konfrontiert, denen Sie besondere Aufmerksamkeit schenken sollten. So ist beispielsweise aufgrund des demographischen Wandels ein **Fachkräftemangel** entstanden, welcher vor allem kleine und mittlere Betriebe stark belastet. Trotz dieses Mangels an qualifizierten Arbeitskräften müssen Sie vakante Stellen besetzen, wodurch die **Arbeitgeberattraktivität** immer wichtiger wird. Letztere ist jedoch auch entscheidend, um Mitarbeiter in Ihrem Betrieb an Sie zu binden. Eine **positive Unternehmenskultur** gewinnt somit zusehends an Bedeutung. Denn mit dieser beeinflussen Sie nicht nur die Wahrnehmung bezüglich Ihres Betriebes bei betriebsinternen, sondern auch bei externen Anspruchsgruppen, beispielsweise bei potenziellen Bewerbern. Deshalb: Werden Sie aktiv und schenken Sie Ihrer Unternehmenskultur mehr Aufmerksamkeit! Als Betriebsinhaber sollte Sie daher zunächst interessieren, welche **Unternehmenskultur** in Ihrem Betrieb überhaupt vorliegt und wo **Verbesserungsbedarf** besteht. Anschließend dient Ihnen dieser Leitfaden bei der Auswahl der passenden **Reaktionsstrategie** als Hilfestellung.

Der Leitfaden soll Ihnen im ersten Schritt einen **Überblick** über die Thematik **Unternehmenskultur** verschaffen. Neben einer **Definition** des Begriffs wird erörtert, warum eine positiv geprägte Kultur besonders bei Handwerksbetrieben wichtig ist. Am Beispiel der **Studie** des Ludwig-Fröhler-Instituts zur Mitarbeiter- und Werteorientierung (Zehe & Franke, 2015) wird des Weiteren aufgezeigt, welche Kulturdimensionen für Betriebe besonders wichtig sind und wie deren aktueller Umsetzungsstand ist. Im Anschluss stellen wir Ihnen die Kurzversion eines **Fragebogens** zur Verfügung, welcher Ihnen die Messung und Bewertung der Umsetzung einzelner Kulturdimensionen in Ihrem Unternehmen ermöglicht. Durch die **Handlungsempfehlungen** und **praktischen Tipps** im darauf folgenden Abschnitt können Sie – sofern nötig – auf etwaige Defizite reagieren und Veränderungen anstoßen. Abschließend stellen wir Ihnen drei **Vorzeige-Betriebe** aus der vorgenannten Studie vor, die in den drei Kulturdimensionen Entscheidungsprozesse und Führungsverhalten, Mitarbeiterorientierung und Entlohnungsgerechtigkeit besonders gut abgeschnitten haben und die Ihnen Denkanstöße für Ihren eigenen Betrieb geben können.

Die Gliederung des Leitfadens erfolgt in folgende Abschnitten:

1. **Wie wird Unternehmenskultur definiert und welche Rolle spielt sie in Handwerksbetrieben?**
2. **Zu welchen Erkenntnissen gelangt die aktuelle Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts zur Unternehmenskultur?**
3. **Wie kann Unternehmenskultur gemessen und gesteuert werden?**
 - 3.1 Fragebogen
 - 3.2 Handlungsempfehlungen
4. **Drei Best-Practice-Beispiele für ausgewählte Kulturdimensionen**



1. Wie wird Unternehmenskultur definiert und welche Rolle spielt sie in Handwerksbetrieben?

Dem Thema Unternehmenskultur wird seit einiger Zeit immer mehr Aufmerksamkeit entgegen gebracht. Neben harten Faktoren wie niedrigen Kosten, Produktivität, Liquidität etc. wird sie als **wichtiger Erfolgstreiber** für Unternehmen angesehen. Kultur beschreibt hierbei ein Gefüge aus Werten, Grundhaltungen, Normen und Traditionen, welche einen Rahmen für das Handeln und Denken der Mitarbeiter im Betrieb bieten. Somit lässt sie sich auch als **gemeinsame Geisteshaltung und Denkweise** beschreiben. Dabei werden nicht nur die **Mitarbeiter** als Individuen in den **Mittelpunkt** der Unternehmenspraxis gestellt, sondern auch die **Kunden-, Produkt- und Qualitätsorientierung** fokussiert. Werden diese Facetten erfolgreich ins Unternehmen integriert und von Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen gelebt, wirkt sich das sowohl positiv auf interne als auch auf externe Interessensgruppen aus. Dies zeigt sich beispielsweise in der gemeinsamen Bewältigung von Problemen und bewussten Ausrichtung auf gemeinsame Ziele. Die damit verbundene Ansprache von individuellen Interessen der Mitarbeiter kann zu einer verstärkten Identifikation mit Ihrem Unternehmen, zu gesteigerter Motivation sowie Engagement führen und somit positiv zum wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens beitragen.

Einen besonderen Stellenwert nimmt dabei die Unternehmenskultur in **Handwerksbetrieben** ein. Diese werden durch den fortschreitenden demographischen Wandel zunehmend mit einer sinkenden Anzahl von Erwerbspersonen konfrontiert, was sich in einem **Fachkräftemangel** niederschlägt. Gleichzeitig kämpfen Handwerksbetriebe gegen die steigende Konkurrenz und Attraktivität der akademischen Ausbildung an, was die Gewinnung potenzieller Mitarbeiter ebenfalls erschwert. Um den künftigen Fachkräftebedarf sichern zu können, aber auch, um bestehendes Personal an sich zu binden, kann eine Unternehmenskultur mit einer verstärkten Mitarbeiter- und Werteorientierung in diesem Zusammenhang als Chance verstanden werden. Durch den direkten Einfluss von kleinen und mittleren Unternehmen auf die einzelnen kulturellen Aspekte, kann ganz bewusst ein familiäres Arbeitsklima erzeugt werden. Durch dieses steigt die Arbeitgeberattraktivität und kleinere bis mittlere Handwerksbetriebe können sich bewusst von der Anonymität der Großunternehmen abgrenzen.

Definition „Unternehmenskultur“

Unternehmenskultur setzt sich dabei aus **zehn unterschiedlichen Dimensionen** zusammen, welche wiederum in Unterkategorien eingeteilt werden können:

1. Entscheidungsprozesse und Führungsstil

Die Dimension Entscheidungsprozesse und Führungsstil umfasst vor allem die gemeinsame **Abstimmung** von **Arbeitszielen** und Entscheidungen. Ebenso wichtig ist, inwieweit Mitarbeiter um Rat gefragt werden sowie der Umgang mit Veränderungen. Das Ausmaß der **Entscheidungsbeteiligung** der Mitarbeiter und die Art der **Entscheidungsvorbereitung** lassen in diesem Rahmen Schlüsse auf den Führungsstil zu.

2. Ergebnis- und Karriereorientierung

Die Ergebnis- und Karriereorientierung hingegen zielt auf die Kommunikation der Unternehmensziele, der Leistungserwartungen, effiziente Arbeitsausführung und die Karrierebereitschaft der Mitarbeiter ab. Es werden die **Zielorientierung**, **Effizienz** und die **Karriereorientierung** innerhalb des Unternehmens betrachtet.

3. Mitarbeiterorientierung

Mitarbeiterförderung sowie **Arbeitsbedingungen und Sicherheit** sind Bestandteile der Mitarbeiterorientierung. Anhand dieser Dimension können Schlüsse auf den sozialen und zwischenmenschlichen Umgang von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern gezogen werden.

4. Entlohnungsgerechtigkeit

Diese Dimension beschäftigt sich in erster Linie mit der gerechten Entlohnung von Mitarbeitern. Hierzu gehören unter anderem die leistungsgerechte Bezahlung, Möglichkeiten zur spontanen Belohnung und die Vergütung von Überstunden.

5. Problemlöseverhalten

In dieser Dimension geht es um den **Abwechslungsreichtum** der Tätigkeit und den Umgang mit möglichen **Herausforderungen**. Ebenso wird untersucht, wie sich das Unternehmen gegenüber neuen **Ideen und Innovationen** verhält.

6. Arbeitsklima

Diese Dimension betrachtet den Umgang der Mitarbeiter untereinander und die Beziehung zu den Vorgesetzten. **Kollegialität**, **Offenheit**, das **Verhältnis** zu den **Vorgesetzten** und **interne Konkurrenz** sind Bestandteile dieser Dimension.

7. Wettbewerbsorientierung

Die Einstellung des Betriebs und Sichtweise auf den Wettbewerb werden in dieser Dimension aufgegriffen. Zu diesen zählen die Auffassung zu den Themen **Marktführerschaft**, Wachstumsausrichtung, **Konkurrenzbeobachtung** und Internationalität.

8. Kundenorientierung

Die achte Dimension befasst sich mit der Kommunikation zwischen Betrieb und Kunden. Sind die Verantwortlichen offen für Anregungen der Kunden und beispielsweise bestrebt, einen möglichen Wechsel der Kunden zur Konkurrenz nachzuvollziehen oder gar zu verhindern? Wie wird mit Kundenbeschwerden umgegangen und wie werden Anregungen der Kunden im Betrieb umgesetzt?

9. Unternehmensumwelt

Diese Dimension betrachtet die Übernahme **gesellschaftlicher Verantwortung** und die **kommunale Integration**. Damit sind vorwiegend das soziale Engagement, die Förderung kommunaler Projekte und der Schutz der Umwelt gemeint.

10. Artefakte

Artefakte sind alle Dinge in einem Unternehmen, die gesehen, gehört oder gefühlt werden können. Hierzu zählen beispielsweise Bräuche, Traditionen im Betrieb, die Rolle der Betriebshistorie, die Kleiderordnung und die Art und Weise, gemeinsam festliche Anlässe zu begehen. Die Ausprägung der Dimension wird über die Faktoren **Identifikation mit dem Unternehmen** und **Seriosität** gemessen.

2. Zu welchen Erkenntnissen gelangt die aktuelle Studie des Ludwig-Fröhler-Instituts zur Unternehmenskultur?

Aufgrund der Brisanz der Thematik führte das Ludwig-Fröhler-Institut im Auftrag der Handwerkskammer für München und Oberbayern eine **Studie zur „Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk“** (Zehe & Franke, 2015) durch, an der insgesamt **65 Handwerksbetriebe mit 714 Mitarbeitern** teilnahmen. Untersucht wurden zum einen die **Bedeutung** der einzelnen Kulturdimensionen und deren Facetten, zum anderen die **Umsetzung** in den einzelnen Unternehmen. Hierfür wurden sowohl die Mitarbeiter der Betriebe als auch deren Geschäftsführer befragt.

Die Untersuchung zeigt, dass sowohl den Mitarbeitern als auch den Geschäftsführern die Arbeitsbedingungen und Sicherheit, Kollegialität und das Verhältnis zu den Vorgesetzten **am wichtigsten** sind. **Weniger bevorzugt** die Befragten eine zu stark ausgeprägte interne Konkurrenz und hohe Karriereorientierung. Am **besten umgesetzt** hingegen sind die Kundenorientierung, die Offenheit sowie die Arbeitsbedingungen und Sicherheit. Im Gegensatz dazu ist die Entlohnungsgerechtigkeit **eher schlecht verwirklicht**. Die Befragten wünschen sich meist eine fairere und gerechtere Entlohnung, welche ihren Leistungen entspricht, sehen diese aber oft nicht als

gegeben. Diesbezüglich zeigt sich hier eine deutliche Diskrepanz zwischen Bedeutsamkeit und Umsetzung und demnach ein **hoher Handlungsbedarf**. Ebenfalls in geringem Maße vorhanden ist die interne Konkurrenz. Die ist allerdings positiv zu werten, da somit nur wenig Konfliktpotenzial existiert.

Große **Differenzen** in der Bewertung von **Bedeutung und Umsetzung** sind auch bei der Entscheidungsbeteiligung, Mitarbeiterförderung und Entscheidungsvorbereitung zu erkennen. Die Befragten wünschten sich eine stärkere Einbindung in die Entscheidungsfindung, mehr Lob für gute Leistung und mehr Hilfe und Unterstützung durch Vorgesetzte.

Beim Vergleich der Sichtweisen von **Mitarbeitern und Geschäftsführern** fällt auf, dass letztere sowohl die Bedeutung als auch die Umsetzung bei knapp der Hälfte der Kulturfaktoren höher bewerten als ihre Angestellten, was eine Gefahr für das Erkennen von Handlungsbedarfen darstellen könnte. **Mitarbeiter**, die planen das Unternehmen in den **kommenden fünf Jahren zu verlassen**, nehmen zudem ca. 80 Prozent der Faktoren als **schlechter umgesetzt** wahr. Dies betrifft besonders die Entlohnungsgerechtigkeit, Mitarbeiterförderung, Verhältnis zu den Vorgesetzten, Entscheidungsbeteiligung, Arbeitsbedingungen und Sicherheit, Abwechslungsreichtum und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung.

Für einen umfangreicheren Einblick in die Thematik und eine ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse ist die **vollständige Studie** auf der Internetseite des Ludwig-Fröhler-Instituts (www.lfi-muenchen.de) abrufbar:

Zehe, Alexandra & Franke, Dominik (2015): *Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk*, München 2015.

3. Wie kann Unternehmenskultur gemessen und verändert werden?

Wie erkennen Sie nun, welche Kulturdimensionen in Ihrem Unternehmen stark bzw. schwach ausgeprägt sind? Wie können Sie die vorherrschende Unternehmenskultur aktiv gestalten und beeinflussen? Mit diesen Fragen beschäftigen sich die nun folgenden Abschnitte. Zunächst wird als Messinstrument ein **Fragebogen** vorgestellt, mit dem Sie die Ausprägung der einzelnen Kulturdimensionen Ihres Betriebs erfassen und bewerten können. Zum anderen werden Ihnen **Handlungsempfehlungen** vorgeschlagen, um die Umsetzung einzelner, schwach ausgeprägter Kulturfacetten zu verbessern.

3.1 Fragebogen

Damit Sie erkennen, wie es um Ihre Unternehmenskultur bestellt ist, gilt vor allem eines: **Reden Sie mit Ihren Mitarbeitern!** Kommunikation ist wesentlich

um herauszufinden, was in Ihrem Betrieb vor sich geht. Um Ihnen hierfür ein Werkzeug an die Hand zu geben, haben wir aus der Langversion des in der Studie zur Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk (Zehe & Franke, 2015) verwendeten Fragebogens von Unterreitmeier (2004) bzw. Unterreitmeier & Schwinghammer (2004) eine Kurzversion entwickelt, welcher die zehn Kulturdimensionen misst. Dieser Fragebogen kann Ihnen als **Vorlage für eine Mitarbeiterbefragung** bezüglich der **Umsetzung** von Unternehmenskultur dienen. Hierfür bewerten die Mitarbeiter die verschiedenen Aussagen mit einem Punktwert von 1 bis 7, wobei *1 trifft überhaupt nicht zu* und *7 trifft voll und ganz zu* bedeutet. Anschließend tragen sie den entsprechenden Wert im Kästchen rechts neben der Frage ein. Die Ergebnisse Ihrer Befragung liefern einen **ersten Hinweis** auf die Umsetzung Ihrer Unternehmenskultur.

| | |
|---|--------------------------|
| 1. Entscheidungsprozesse und Führungsstil | |
| 1.1 Die im Betrieb getroffenen Entscheidungen sind gründlich vorbereitet. | <input type="checkbox"/> |
| 1.2 Die Vorgesetzten fragen bei wichtigen Entscheidungen die Mitarbeiter um Rat. | <input type="checkbox"/> |
| 1.3 Den Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, auf wichtige Entscheidungen Einfluss zu nehmen. | <input type="checkbox"/> |
| 2. Ergebnis- und Karriereorientierung | |
| 2.1 Den Mitarbeitern wird genau gesagt, welche Leistungen und Ergebnisse von ihnen erwartet werden. | <input type="checkbox"/> |
| 2.2 Die meisten Mitarbeiter im Betrieb verhalten sich sehr kostenbewusst. | <input type="checkbox"/> |
| 2.3 Wenn es die Karriere erfordert, muss die Familie Opfer bringen. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Mitarbeiterorientierung | |
| 3.1 Die Vorgesetzten helfen guten Mitarbeitern voranzukommen. | <input type="checkbox"/> |
| 3.2 Den Mitarbeitern wird vermittelt, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Betriebserfolg leisten. | <input type="checkbox"/> |
| 3.3 Der Betrieb trägt für optimale physische Arbeitsbedingungen (Licht, Raum, Ausstattung etc.) Sorge. | <input type="checkbox"/> |
| 4. Entlohnungsgerechtigkeit | |
| 4.1 Wer hier viel leistet, erhält viel Geld und wer weniger leistet, weniger Geld. | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 Zusätzliche Leistungen der Mitarbeiter werden spontan belohnt. | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 Überstunden werden besonders gut vergütet. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Problemlöseverhalten | |
| 5.1 Jeder Arbeitstag bringt neue Herausforderungen, die nicht mit der täglichen Routinearbeit gelöst werden können. | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Die Mitarbeiter bringen viele neue Ideen ein (z.B. durch Verbesserungsvorschläge). | <input type="checkbox"/> |

| | |
|---|--------------------------|
| 5.3 Probleme werden von den Mitarbeitern als Herausforderungen angesehen. | <input type="checkbox"/> |
| 6. Arbeitsklima | |
| 6.1 Das Verhältnis zu den direkten Vorgesetzten ist gut. | <input type="checkbox"/> |
| 6.2 Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig, um ihre Aufgaben besser zu bewältigen. | <input type="checkbox"/> |
| 6.3 Neuen Mitarbeitern gegenüber ist man im Betrieb sehr offen. | <input type="checkbox"/> |
| 7. Wettbewerbsorientierung | |
| 7.1 Der Betrieb ist Vorreiter auf seinem Gebiet. | <input type="checkbox"/> |
| 7.2 Wir beobachten unsere Wettbewerber sehr genau. | <input type="checkbox"/> |
| 7.3 Im Betrieb herrscht große Sensitivität für die Veränderungen am Markt. | <input type="checkbox"/> |
| 8. Kundenorientierung | |
| 8.1 Der Betrieb besitzt die Fähigkeit, dem Kunden zuzuhören und dessen Probleme und Wünsche zu verstehen. | <input type="checkbox"/> |
| 8.2 Es wird darüber nachgedacht, warum Kunden zur Konkurrenz wechseln. | <input type="checkbox"/> |
| 8.3 Beschwerden der Kunden werden stets sehr ernst genommen. | <input type="checkbox"/> |
| 9. Unternehmensumwelt | |
| 9.1 Der Betrieb fördert kommunale Projekte am Standort. | <input type="checkbox"/> |
| 9.2 Der Betrieb engagiert sich auch für den Erhalt der Umwelt. | <input type="checkbox"/> |
| 9.3 Es bestehen Verbindungen zur örtlichen Gemeinde. (z.B. Gemeinderatstätigkeit) | <input type="checkbox"/> |
| 10. Artefakte | |
| 10.1 Es gibt regelmäßig Feste und Feiern im Betrieb | <input type="checkbox"/> |
| 10.2 Im Betrieb gilt eine verbindliche Kleiderordnung. | <input type="checkbox"/> |
| 10.3 Die Besprechungszeiten werden bei uns immer sehr pünktlich eingehalten. | <input type="checkbox"/> |

Pro Kulturdimension können 0 bis 21 Punkte erreicht werden. Für den gesamten Fragebogen hingegen gilt eine maximal erreichbare Punktzahl von 210.

Die Ergebnisse der Befragung können pro Fragebogen wie folgt gewertet werden:

0 - 69 Punkte (0 - 6 Punkte pro Dimension)

Die Kulturdimensionen sind überwiegend **schwach ausgeprägt**, so dass hoher Handlungsbedarf bezüglich (fast) aller Aspekte besteht. Damit Sie nicht Gefahr laufen, beispielsweise bestehendes Personal zu verlieren, sollten Sie sich umfassende Gedanken über eine Neuorientierung der Kultur machen. Ihre Attraktivität als Geschäftspartner und Arbeitgeber sollte ausgebaut werden, um auch künftig erfolgreich am Markt bestehen zu können.

70 - 139 Punkte (7 - 13 Punkte pro Dimension)

Die Umsetzung der Unternehmenskultur ist durch die Mitarbeiter **durchschnittlich** bewertet worden. Damit Sie besser einschätzen können, welche kulturellen Aspekte gut umgesetzt sind und bei welchen Handlungsbedarf besteht, müssen Sie diese einzeln betrachten. Ihr Unternehmen besitzt bereits eine solide Attraktivität gegenüber den internen und externen Interessensgruppen, kann diese aber durch gezielte Maßnahmen in wenigen, verschiedenen Kulturdimensionen, gezielt weiterentwickeln.

140 - 210 Punkte (14 – 21 Punkte pro Dimension)

Ihre Unternehmenskultur ist bereits **überdurchschnittlich** ausgeprägt. Die befragten Mitarbeiter sind mit der Umsetzung der einzelnen Kulturdimensionen überwiegend zufrieden. Je nach erreichter Punktzahl und deren Verteilung auf die verschiedenen Dimensionen kann es sein, dass in einzelnen Bereichen noch Handlungsbedarf besteht. Ihr Betrieb wird jedoch vorwiegend als attraktiv wahrgenommen.

Durch eine Mitarbeiterbefragung erhalten Sie ein erstes Stimmungsbild, an dem abgelesen werden kann, inwieweit Kulturdimensionen von den Mitarbeitern als umgesetzt eingeschätzt werden. Eine **ausführliche Analyse** der Unternehmenskultur ist mit einem Fragebogen allein jedoch nicht möglich. Diese Analysen sind meist sehr aufwändig und können oft nur mit **Hilfe von erfahrenen Beratern im Betrieb selbst** durchgeführt werden. Hierfür steht Ihnen die zuständige **Handwerkskammer** beratend zur Seite.

3.2 Handlungsempfehlungen

Nach der Messung der Umsetzung einzelner Kulturdimensionen, müssen Sie sich Gedanken darüber machen, inwieweit Sie auf die gewonnenen Erkenntnisse reagieren wollen. Dieser Abschnitt stellt deshalb verschiedene Handlungsmöglichkeiten vor und gibt praktische Tipps zum Umgang, zur Beeinflussung und zur Veränderung Ihrer Unternehmenskultur.

Die Basis für eine positive Unternehmenskultur

Voraussetzung für eine positive Unternehmenskultur ist eine gut **ausgeprägte Gesprächskultur**. Ein **respektvoller und professioneller Umgang** sollte selbstverständlich sein, um konstruktiv ins Gespräch zu kommen. Dies betrifft beispielsweise auch die Weitergabe von Informationen an die Geschäftsführung bzw. die Mitarbeiter. Sowohl **Lob** als auch **Kritik** und Probleme sollten **offen** angesprochen werden können, ohne dass die Mitarbeiter Folgen befürchten müssen. Dies gilt besonders für Veränderungen im Unternehmen, die die Mitarbeiter direkt betreffen. So lassen sich von vornherein **Befürchtungen, Ängste** oder auch **Konflikte eindämmen oder sogar verhindern**. Hören Sie aktiv zu! Manches, was nur am Rande erwähnt wird, ist oft aus-

schlaggebend bezüglich der Stimmung in Ihrem Betrieb. Suchen Sie daher bevorzugt auch das **persönliche Gespräch** mit Ihren Mitarbeitern. Zur Kommunikation stehen Ihnen grundsätzlich verschiedene Kanäle zur Verfügung, wobei sich die Wahl des Kommunikationsweges auch immer nach den Inhalten, die es zu besprechen gibt, richten sollte:

- Persönliche (inoffizielle) Einzelgespräche
- Besprechungen
- Schwarzes Brett
- Newsletter/ Mitarbeiterzeitung
- Intranet
- E-Mail

Wichtig dabei ist: **Gehen Sie mit gutem Beispiel voran!** Für Ihre Mitarbeiter ist es wichtig zu sehen, dass es Ihnen ernst damit ist, auch unangenehme Themen anzusprechen.

Sollen Veränderungen wirklich Fuß fassen, ist es unabdingbar, die komplette Führungsriege hinzuzuziehen. Alle Mitarbeiter mit leitender Funktion müssen eine gewisse Sensibilität **für die Thematik Unternehmenskultur** besitzen bzw. entwickeln, da sie als direkte Vorgesetzte **Vorbildcharakter** besitzen, an dem sich die einzelnen Mitarbeiter orientieren. Kommt das Management seiner Vorbildfunktion nicht nach, kann die Belegschaft kulturelle Veränderungen nicht umsetzen. In den nachfolgenden Abschnitten finden Sie Handlungsempfehlungen für jede einzelne der zehn Kulturdimensionen.

1. Entscheidungsprozesse und Führungsstil

Binden Sie Ihre Mitarbeiter verstärkt in die Festlegung der Unternehmensziele und in die Entscheidungsprozesse ein. Holen Sie sich in regelmäßigen Besprechungen **Meinungen und Feedback** von Ihrer Belegschaft zu aktuellen Themen und regen Sie hierzu eine **Diskussion** an. Nutzen Sie das Potenzial Ihrer Mitarbeiter, indem Sie sowohl die Entscheidungsvorbereitung als auch die Entscheidungsfindung teilweise oder ganz an diese übergeben. Das kann beispielsweise in folgenden Aufgabenbereichen geschehen:

- Veränderung bzw. Optimierung von Geschäftsprozessen
- Gestaltung der Arbeitsplätze und der Aufenthaltsräume
- Veränderungen der Arbeitsziele
- Personalentwicklungsmaßnahmen
- Gestaltung von Betriebsfeiern

Mit der **Abgabe von Verantwortung** an Ihre Mitarbeiter äußern Sie Ihr Vertrauen in deren Kompetenz.

Zudem wird die Tätigkeit des Einzelnen durch neue Herausforderungen abwechslungsreicher und interessanter. Diese Form von Wertschätzung integriert die Mitarbeiter stärker in das Betriebsgeschehen und führt zu einer größeren Motivation und besseren Identifikation mit dem Betrieb.

2. Ergebnis- und Karriereorientierung

Um die Ergebnis- und Karriereorientierung zu fördern, müssen Sie die **Unternehmensziele** an die Mitarbeiter **kommunizieren**. Es sollte kein Zweifel daran bestehen, welche **Leistungserwartungen** Sie an Ihre Mitarbeiter haben und wie jedes Individuum zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Ein geeignetes Instrument ist diesbezüglich das **Mitarbeitergespräch**. In diesem können nicht nur bestehende Unternehmensziele besprochen, sondern auch persönliche Arbeitsziele der Mitarbeiter gemeinsam erarbeitet werden. Diese sollten SMART gestaltet werden, um erfüllbar zu sein – andernfalls verfehlen sie ihre Motivationswirkung. **SMART bedeutet:**

| | | |
|---|---|-------------|
| S | - | Spezifisch |
| M | - | Messbar |
| A | - | Akzeptiert |
| R | - | Realistisch |
| T | - | Terminiert |

Beispiele für SMARTe Ziele sind:

- *Mitarbeiter XY soll im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 10.000 Euro generieren.*
- *Mitarbeiter XY nimmt im Geschäftsjahr 2015 an zwei Seminaren zum Thema Soft-Skills teil.*

Auf dieser Grundlage kann im **Folgejahr** die **Zielerreichung gemessen** und ein systematisches Feedback zur Leistung und zum Verhalten der Mitarbeiter gegeben werden. Darauf aufbauend lassen sich die Eingruppierung in eine Lohn- bzw. Gehaltstufe vornehmen, Entwicklungsmaßnahmen sowie die Karriere des Einzelnen planen.

3. Mitarbeiterorientierung

Fördern Sie Ihre Mitarbeiter! Planen Sie die **gezielte Entwicklung von Kompetenzen** durch Fort- und Weiterbildungen. Hierfür stehen neben **fachlichen** Schulungen wie beispielsweise zu Produkten, Standards und Verordnungen auch Seminare im Bereich **Soft-Skills** zur Verfügung, in denen Ihre Mitarbeiter unter anderem Teamfähigkeit, Kommunikationsverhalten und Stressbewältigung gezielt erlernen können. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, dieses neu erworbene Wissen in den Betriebsalltag einzubringen und fördern Sie innovative Ideen. Dies trägt zur

Selbstverwirklichung des Einzelnen bei und fördert den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die **Gesundheit und Arbeitssicherheit** in Ihrem Unternehmen. Verschiedene Maßnahmen, um diese zu gewährleisten, könnten beispielsweise sein:

- Die Bereitstellung sicherheitsrelevanter Arbeitskleidung (z.B. Schutzbrille, Sicherheitsschuhe, Gehörschutz etc.)
- Eine ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes (z.B. Schreibtischstühle, Bildschirme, Schreibtische etc.)
- Die Optimierung des Betriebsgebäudes (z.B. Tritte ausgleichen, Geländer montieren etc.)
- Freisprecheinrichtungen in Dienstfahrzeugen
- Regelmäßige Schulungen zur Arbeitssicherheit
- Förderung gesundheitserhaltender Maßnahmen (z.B. Sportvereinsmitgliedschaft, Entspannungsverfahren, Massage etc.)

4. Entlohnungsgerechtigkeit

Damit die Entlohnung als fair empfunden wird, sollten Sie vor allem eines tun: **Offen darüber sprechen!** Die Ein- bzw. Höhergruppierung in spezifische Lohnstufen sollte **transparent, nachvollziehbar** sowie **gerecht** erfolgen und an die Leistung des Mitarbeiters angepasst sein. Die Entlohnung kann sich dafür aus fixen und variablen Bestandteilen zusammensetzen, wie beispielsweise:

- Prämien für besondere Leistungen
- Gewinnbeteiligung
- Vergütung von Mehrarbeit
- Urlaubsgeld
- Weihnachtsgeld
- Vermögenswirksame Leistungen
- Dienstfahrzeug bzw. Diensthandy
- Essensgeld oder -zuschuss
- Fahrtgeld
- Sonstige Zuschläge etc.

5. Problemlöseverhalten

Das Problemlöseverhalten spiegelt sich vor allem in zwei Aspekten wider: Dem **Abwechslungsreichtum** der anfallenden Tätigkeiten und dem **Umgang mit Problemen** und Herausforderungen. Dabei ist die Gestaltung eines abwechslungsreichen Aufgabengebietes nicht immer einfach, da auch ab und an eintönige und wiederkehrende Routinetätigkeiten von Ihren Mitarbeitern erledigt werden müssen. Schaffen Sie es jedoch Ihre Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einzubinden, die die Unternehmenspraxis betreffen, kann mehr **Verantwortung übertragen** und so Abwechslung geschaffen werden. Wie bereits

erläutert, können die Mitarbeiter beispielsweise Geschäftsprozesse mitgestalten, die Organisation von Betriebsfeiern übernehmen, Unternehmensziele mitentwickeln und Kundenaktionen planen.

Für einen **konstruktiven Umgang mit Problemen** sind Sie als **Vorbild** gefragt. Kommunizieren Sie klar, dass Probleme zum Geschäftsalltag gehören und meist **überwindbare Herausforderungen** darstellen. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie diese Herausforderungen gemeinsam meistern können und kommunizieren Sie Ihr Vertrauen in die Belegschaft. Oft hilft schon ein nettes Wort, um das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter zu stärken und somit Hürden leichter zu meistern.

6. Arbeitsklima

Ein Sprichwort sagt: „Das Arbeitsklima ist das einzige Klima, das man selbst bestimmen kann.“ Hierbei steht vor allem **Kommunikation** im Vordergrund. Pflegen Sie ein möglichst offenes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern. Bevorzugen Sie stets das **persönliche Gespräch** anstatt schriftlicher Kommunikation via E-Mails, insbesondere wenn Diskussionsbedarf besteht. So bekommen Sie die Chance genau zuzuhören und auch zwischen den Zeilen zu lesen. Suchen Sie auch den informellen Kontakt zu Ihren Mitarbeitern und **erkundigen** Sie sich nach deren **Befinden** oder sprechen Sie ein **Lob** aus. Fördern Sie dies auch zwischen Kollegen. Diese Kontakte entwickeln sich besonders bei **gemeinsamen Aktivitäten**. Es muss jedoch nicht immer gleich ein Betriebsausflug sein. Auch bei einem gemeinsamen monatlichen Frühstück ist es möglich, Erfahrungen und Interessen auszutauschen und den Einzelnen besser kennen zu lernen.

Bemühen Sie sich, neue Mitarbeiter schnell in das bestehende Team einzubinden, in dem Sie Ihnen einen **Mentor** für die Probezeit zur Seite stellen. Diese Mentoren können in den ersten Monaten Hilfestellung und Orientierung bieten, damit sich neue Kollegen im Betrieb leichter zurechtfinden. Entstehen Probleme und **Konflikte unter den Mitarbeitern**, sprechen Sie diese zeitnah und offen an. Bemühen Sie sich um eine Aussprache zwischen den Parteien, denn nichts schlägt mehr auf das Betriebsklima als ungeklärte Zwistigkeiten. Ist ein **Konflikt** bereits eskaliert, kann eine Mediation durch einen dritten, unparteiischen Mediator sinnvoll sein.

7. Wettbewerbsorientierung

Setzen Sie sich bewusst von Ihren Konkurrenten ab! Hierfür ist es notwendig, Ihre **Wettbewerber** zu **beobachten** und deren Angebot, Stärken und auch Schwächen zu kennen. Dementsprechend können Sie Ihr eigenes Angebot optimieren. Hierfür kann in einer **internen Gesprächsrunde** überlegt und diskutiert werden:

- Aus welchem Grund beauftragen Kunden unser Unternehmen?
- Welchen Zusatznutzen bieten wir an?
- Was können wir besser als die Konkurrenz?
- Welches Alleinstellungsmerkmal hat unsere Dienstleistung bzw. unser Produkt?

Kommunizieren Sie an Ihre Mitarbeiter die Erwartung, besser als die Konkurrenz sein zu wollen und **thematizieren** Sie eine angestrebte oder bereits bestehende **Marktführerschaft**. Die meisten Mitarbeiter sind sehr kreativ und haben viele Ideen, die zum Erfolg des Betriebes beitragen können. Oft fehlt ihnen aber die Gelegenheit oder der Mut, diese Ideen mitzuteilen. Geben Sie Ihnen diesen Freiraum und ermutigen Sie jeden Einzelnen!

8. Kundenorientierung

Regen Sie bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt an, auf die **Wünsche und Anregungen** des Kunden offen einzugehen. Feedback von Ihren Auftraggebern ist unbezahlbar, da Sie so Ihr **Angebot optimieren** und an die Kundenbedürfnisse anpassen können. Überlegen Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern, wie sich konkrete Vorschläge in der Betriebspraxis umsetzen können und vergessen Sie nicht, Ihre **Kunden über diese Änderungen zu informieren!**

Besonders wichtig ist jedoch Ihre Reaktion, wenn einmal etwas schief gelaufen ist! Denn Kunden, deren Beschwerden zufriedenstellend gelöst wurden, danken Ihnen dies mit einer gestärkten Bindung an Ihr Unternehmen. Hierbei ist ein **professioneller Umgang mit Beschwerden** und Reklamationen wichtig. Denn bei solchen Krisen ist es entscheidend, wie schnell und auf welche Art Sie auf die Unzufriedenheit Ihrer Kunden reagieren.

1. *Unmittelbare und wohlwollende Reaktion*
Reagieren Sie möglichst zeitnah auf entsprechende Vorkommnisse und antworten Sie möglichst sachlich und höflich auf Anfragen. Verweisen Sie stets auf die Bearbeitung des Problems und bedanken Sie sich für den Hinweis.
2. *Offener Umgang mit Fehlern*
Geben Sie gemachte Fehler zu! Nichts wirkt unprofessioneller als diese von sich zu weisen. Sie können so an Glaubwürdigkeit einbüßen und schlimmstenfalls einen Kunden verlieren. Entschuldigen Sie sich für die Unannehmlichkeiten!

9. Unternehmensumwelt

Ein wichtiger Aspekt bezüglich dieser Dimension ist die **gesellschaftliche Verantwortung**, die wir alle

gemeinsam tragen. Aber wie können Sie als Unternehmen Ihren Beitrag dazu leisten?

- Trennen Sie Ihren Müll und entsorgen Sie Ihren Sondermüll fachgerecht – trotz etwaiger Mehrkosten
- Nutzen Sie erneuerbare Energien
- Lassen Sie von einem Energieberater Ihre Beleuchtung, Wärmeversorgung und Ihr Kälte- und Kühlsystem auf Optimierungspotenzial überprüfen

Es muss nicht gleich eine neue Wärmedämmung oder eine Heizungsanlage sein: Die Besorgung eines energieeinsparenden Kühlschranks für den Pausenraum kann beispielsweise schon der erste Beitrag zum **Umweltschutz** sein!

Auch die **kommunale Integration** steht bei der Dimension Unternehmensumwelt im Mittelpunkt. Um die Wahrnehmung Ihres Betriebes bezüglich dieser zu verbessern, können Sie sich verschiedentlich engagieren:

- **Spenden** an Schulen, Kindergärten, Musikgruppen, Bibliotheken etc.
- **Sponsoring** von Sportvereinen, Kunst- und Kulturveranstaltungen etc.

10. Artefakte

Wie bereits erläutert sind Artefakte die Dinge in einem Unternehmen, welche gesehen, gehört oder gefühlt werden können. Sie tragen unter anderem zu einem **Gemeinschaftsgefühl** unter den Mitarbeitern bei und vermitteln **Zugehörigkeit** zum Betrieb. Um die Identifikation Ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen zu verbessern, können Sie auf folgende Maßnahmen zurückgreifen:

- Organisieren Sie **Feiern und Feste** (z.B. Sommerfest, Betriebsjubiläum, Weihnachtsfeier etc.) und fördern Sie **gemeinsame Ausflüge** (z.B. Betriebsausflug, Volksfestbesuch etc.)
- Unterstützen Sie **gemeinsame Aktivitäten** (z.B. gemeinsames Frühstück, Mitarbeiter schwimmen, Nordic-Walking etc.)

Trotz der Bedeutung von sozialen Events sollte eine gewisse **Seriosität im Betrieb** vorherrschen. Um ein professionelles Umfeld zu schaffen, können folgende Veränderungen angestrebt werden:

- Eine einheitliche **Arbeitskleidung mit Firmenlogo** wirkt professionell – auch beim Kunden!
- Achten Sie auf **Pünktlichkeit** (z.B. bei internen Besprechungen, Kundenterminen, Mitarbeitergesprächen etc.)

- Wahren Sie einen **professionellen Umgangston**, wenn Sie von Ihrem Betrieb erzählen
- Sprechen Sie nur **respektvoll** von Kollegen

4. Was sind Best-Practice-Beispiele einzelner Kulturdimensionen?

Um zu zeigen, wie einzelne Dimensionen vorbildlich in der Unternehmenspraxis umgesetzt wurden, haben wir drei Unternehmen aus der Studie von Zehe & Franke (2015) als Best-Practice-Beispiele identifiziert. Im nachfolgenden Abschnitt stellen wir Ihnen vor, wie die drei Vorzeigebetriebe die Kulturdimensionen Entscheidungsprozesse und Führungsstil, Mitarbeiterorientierung und Entlohnungsgerechtigkeit in der Praxis umgesetzt haben. Die Maßnahmen können Ihnen als Orientierungshilfe dienen und Anregungen für Ihren eigenen Betrieb bieten.

Entscheidungsprozesse und Führungsstil bei der Alexander Matusan GmbH

Die Alexander Matusan GmbH ist ein

ALEXANDER MATUSAN GmbH
Bäder & Heizungsanlagen

kleiner Betrieb mit neun Mitarbeitern, der bei der Gestaltung von Entscheidungsprozessen besonders gut abgeschnitten hat. Der Geschäftsinhaber Alexander Matusan legt besonderen Wert auf das persönliche Gespräch. Im Vordergrund steht, dass sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen, Mensch sein dürfen, und andere als solches betrachten. Um dies zu erreichen, gelten als Grundlage der betrieblichen Praxis in erster Linie, anderen Respekt entgegen zu bringen, bei Unstimmigkeiten aktiv Fragen zu stellen und diese zu klären, um das gemeinsame Unternehmensziel nicht aus den Augen zu verlieren – denn „alle sitzen im gleichen Boot“.

In der Praxis bedeutet dies, dass die Mitarbeiter Entscheidungen mit vorbereiten und steuern können. In **gemeinsamen Besprechungen**, welche nach Bedarf stattfinden, werden **Vorschläge** von der Geschäftsführung, aber auch von den Mitarbeitern unterbreitet, **Feedback** gesammelt und die **Umsetzung** im Betriebsalltag **diskutiert**. Hierbei geht es um Entscheidungen zum täglichen Arbeitsablauf, Terminabsprachen, Einstellung und Entlassung von Mitarbeitern, Firmenfeste, Weiterbildungen und Gesundheit. Falls die Entscheidung nicht bereits in der Besprechung selbst getroffen wurde, werden die Mitarbeiter nach der Entscheidungsfindung persönlich informiert. Im **Einzelgespräch** hingegen werden persönliche Belange thematisiert, Lob gezollt sowie geschäftliche und private Probleme angesprochen.

Wie positiv sich das Mitspracherecht der Mitarbeiter gestaltet, zeigt sich besonders bei der **Einstellung von neuen Mitarbeitern**. Zwar bleibt die grundsätz-

liche Einstellungsentscheidung bei der Geschäftsführung, jedoch können die Mitarbeiter sowohl in den ersten Wochen der Probezeit, nach drei Monaten und kurz vor Ende der Probezeit ein Meinungsbild über den neuen Kollegen und dessen Passung zum Betrieb abgeben und tragen so zur endgültigen Übernahme des Mitarbeiters bei. Auch entstehende **Konflikte** werden auf diese Weise **gemeinsam gelöst!** Zunächst wird das Einzelgespräch mit betroffenen Parteien gesucht und schließlich im großen Kreis diskutiert und eine Lösung angestrebt.

Die positiven Ergebnisse in der Studie von Zehe & Franke (2015) zeigen, dass sich die Einstellung von Alexander Matusan bezahlt macht: „Mitarbeiter sind keine Nummern, sondern Menschen mit Namen!“

Mitarbeiterorientierung bei der Abele GmbH



Ein besonders positives Beispiel für eine gut umgesetzte Mitar-

beiterorientierung ist die Abele GmbH. Der Betrieb fokussiert besonders stark die Förderung seiner Mitarbeiter durch **Fort- und Weiterbildung**. Diese bilden sich hier nicht nur in klassischen Schulungen zur Heizungstechnik und Trinkwasserversorgung weiter, sondern werden auch bezüglich der Entwicklung von Soft Skills gefördert. Zwar werden Weiterbildungen, welche Verordnungen und Zertifizierungen betreffen, von der Geschäftsführung vorgegeben, den Mitarbeitern wird jedoch ein **Mitspracherecht** bezüglich der Schulungen zur persönlichen Entwicklung eingeräumt. Konnten interessante Erkenntnisse gewonnen werden, versucht man diese auch an Kollegen weiterzugeben. Gemäß des Mottos „**Mitarbeiter schulen Mitarbeiter**“ wird das neu erworbene Wissen geteilt. Diese Förderung schließt auch die **Auszubildenden** des Unternehmens ein, welche in monatlichen Besprechungen zu spezifischen Themen oder auch direkt beim Hersteller geschult werden. Wenn Auszubildende sich durch hervorragende Leistungen in Schule und Betrieb hervorheben, dürfen sie außerdem an weiteren Schulungen, z.B. zur Persönlichkeitsentwicklung, teilnehmen. Die gemeinsame, gezielte Vorbereitung auf die **HWK-Abschlussprüfung** wird durch spezielle Kurse und durch einen internen Mitarbeiter unterstützt und ist eine Selbstverständlichkeit.

Auch auf **individuelle Bedürfnisse** der Mitarbeiter wird – soweit es der betriebliche Ablauf erlaubt – eingegangen. So wird nicht nur versucht, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerecht zu werden, sondern auch der persönlichen Weiterentwicklung des Mitarbeiters Rechnung zu tragen. Trotz fester Arbeitszeiten lassen sich individuelle Ausnahmeregelungen finden, falls eine Fortbildung mit ungünstigen Veranstaltungsorten oder die Betreuung von Kindern

dies erfordern. Keine Kompromisse gibt es allerdings bei der **Sicherheit und Gesundheit** der Mitarbeiter! Da sehr großer Wert auf Arbeitsschutz gelegt wird, sind alle Mitarbeiter mit der notwendigen sicherheitsrelevanten Ausstattung versorgt. Die Arbeitsplätze sind nach den aktuellen Standards gestaltet und die Dienstwagen mit Freisprecheinrichtungen ausgestattet. Des Weiteren werden regelmäßige Sicherheits-schulungen durchgeführt. Um gesundheitlichen Schäden präventiv zu begegnen, wird im Geschäftsjahr 2015 zudem Feldenkrais-Training angeboten, um unter anderem Haltungsschäden durch die berufliche Arbeitsbelastung vorzubeugen.

Entlohnungsgerechtigkeit bei der Pöschl Anlagenbau GmbH

Wie die Studie von Zehe & Franke (2015) zeigt, nehmen die Mitarbeiter der Pöschl Anlagenbau GmbH Ihre



Entlohnung als besonders gerecht wahr. Die Höhe der Entlohnung richtet sich in diesem Betrieb in erster Linie nach den Vorgaben des entsprechenden **Tarifvertrages**. Jedoch wird, wenn sich der Mitarbeiter in der Probezeit bewährt, eine **Neugruppierung** vorgenommen. Alter und Familienstand spielen bei dieser Entscheidung eine richtungsweisende Rolle. Zudem werden Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als sechs Monaten am Erfolg des Unternehmens beteiligt und für Ihre Mühen belohnt, indem alle drei Monate eine **Gewinnbeteiligung** ausgeschüttet wird. Auch **Überstunden** sowie **Nacht- und Wochenendarbeit** werden entsprechend vergütet.

Die Mitarbeiter werden komplett mit notwendiger **Arbeitskleidung** ausgestattet, erhalten ein günstiges **Mittagessen** für 3,00 Euro in der Kantine oder bekommen anfallende **Tagesspesen** erstattet. Aber auch das Thema Altersvorsorge spielt eine wichtige Rolle: Monatlich wird ein Betrag von 100,00 Euro zur **betrieblichen Altersvorsorge** beigesteuert. Zurzeit wird sogar die Möglichkeit für eine betriebliche Krankenzusatzversicherung geprüft, die komplett übernommen werden könnte. Ab einer bestimmten Position im Unternehmen wird Mitarbeitern außerdem ein **Firmenwagen** zur Verfügung gestellt, welcher auch privat genutzt werden darf.

Die Zusammensetzung des Verdienstes wird dabei stets offen mit den **Mitarbeitern besprochen** und basiert auf der jeweiligen **Personalbeurteilung** der zuständigen Führungskraft. Etwaige Änderungen werden in einem persönlichen Gespräch besprochen und schriftlich festgehalten. Im Vordergrund stehen dabei ein fairer Umgang mit den Menschen und eine gerechte Entlohnung ihrer Leistung. Dies kommt bei den Mitarbeitern an! In einer 25-jährigen Betriebs-

praxis gab es bisher noch keine Forderung nach einer Gehaltserhöhung.

Literatur

Unterreitmeier, Andreas (2004): Unternehmenskultur bei Mergers & Acquisitions, Ansätze zur Konzeptualisierung und Operationalisierung, München 2004.

Unterreitmeier, Andreas & Schwinghammer, Florian (2004): Die Operationalisierung von Unternehmenskultur – Validierung eines Messinstruments, in: E-FOplan, Heft 4 2004, S. 1-66.

Zehe, Alexandra & Franke, Dominik (2015): Mitarbeiter- und Werteorientierung im Handwerk, München 2015.

Dieser Leitfaden kann Ihnen nur Hinweise und Anregungen hinsichtlich möglicher Lösungen und Hilfestellungen bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Unternehmenskultur geben. Er kann nicht im eigentlichen Sinne Wissen vermitteln und vor allem kein umfassendes Bild über die vielfältigen Möglichkeiten und Grenzen von Unternehmenskultur geben. Auch kann der Einzelfall nicht allein anhand dieses Leitfadens ausreichend gewürdigt werden.

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der männlichen und weiblichen Personenbezeichnung verzichtet. Die Verwendung der männlichen Form schließt die weibliche Form natürlich mit ein.

Dieser Leitfaden steht online zur Verfügung:

http://www.lfi-muenchen.de/lfi/moe/cms/main/ASSETS/bwl_pdfs/LFI_bwl_Leitfaden_Unternehmenskultur.pdf

Autoren: Alexandra Zehe und Michaela Lobmayer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Urheberrechtsangabe zu den verwendeten Bildern: © Alexander Matusan GmbH, Abele GmbH & Pöschl Anlagenbau GmbH

2015

**Ludwig-Fröhler-Institut für Handwerkswissenschaften
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut (DHI)**

Gefördert durch:

 Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie
aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

 **DHKT**
DEUTSCHER
HANDWERKSKAMMERTAG

sowie die
Wirtschaftsministerien
der Bundesländer