



# STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein Leitfaden zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke

Was Sie von King Kong, Maja  
und Flipper lernen können

Werteorientierte Gestaltung einer  
Lebensphasenorientierten Personalpolitik



---

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft und Weinbau  
Rheinland-Pfalz  
Stiftsstraße 9, 55126 Mainz  
[www.mwvlw.rlp.de](http://www.mwvlw.rlp.de)

### Autoren-Team:

Prof. Dr. Jutta Rump  
Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE  
[jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de](mailto:jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de)

M.B.A. Lisa-Marie Kreis  
Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE  
[lisa-marie.kreis@ibe-ludwigshafen.de](mailto:lisa-marie.kreis@ibe-ludwigshafen.de)

Dipl.-Kaufrau Gaby Wilms  
Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE  
[gaby.wilms@ibe-ludwigshafen.de](mailto:gaby.wilms@ibe-ludwigshafen.de)

M.A. David Zapp  
Institut für Beschäftigung und  
Employability IBE  
[David.zapp@ibe-ludwigshafen.de](mailto:David.zapp@ibe-ludwigshafen.de)

### Fotos:

Fotolia  
Shutterstock

### Gestaltung:

media machine GmbH, Mainz  
[www.mediamachine.de](http://www.mediamachine.de)

### Druck:

NINO Druck GmbH  
67435 Neustadt/Weinstraße

Mainz, im Dezember 2016

---

# STRATEGIE FÜR DIE ZUKUNFT

Ein Leitfaden zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke



## Was Sie von King Kong, Maja und Flipper lernen können

Werteorientierte Gestaltung einer  
Lebensphasenorientierten Personalpolitik

Prof. Dr. Jutta Rump  
Lisa-Marie Kreis  
Gaby Wilms  
David Zapp



# GLIEDERUNG

VORWORT   EINLEITUNG	6
<b>1 WIE IST DIESER LEITFADEN ENTSTANDEN UND WIE IST ER EINZUORDNEN?</b>	10
<b>2 WARUM MACHT EINE EINZIGARTIGE ARBEITGEBERMARKE UNTERNEHMEN ERST ATTRAKTIV?</b>	16
2.1 Werte und Normen rücken in das Zentrum der betrieblichen Personalarbeit	18
2.2 Die Unternehmenskultur bildet die DNA der betrieblichen Zusammenarbeit	21
<b>3 WAS SIND MERKMALE EINER ARBEITGEBERMARKE?</b>	24
3.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu „Markenbotschaftern“ des Unternehmens	25
3.2 Die „richtige“ Unternehmenskultur schafft Wertschöpfung und Innovation	27
<b>4 WAS HAT DIE UNTERNEHMENSKULTUR MIT KING KONG, MAJA UND FLIPPER ZUTUN?</b>	30
4.1 Die Strategie des Unternehmens ist das A und O – Testen Sie Ihren Handlungsbedarf	32
4.2 Jede Unternehmenskultur hat ihre Besonderheiten und ist ein Alleinstellungsmerkmal	34
4.2.1 Die Silberrücken-Kultur „King Kong“	35
4.2.2 Die Bienenvolk-Kultur „Maja“	36
4.2.3 Die Delfin-Kultur „Flipper“	37
4.3 Die Unternehmenskultur muss kein Geheimnis sein: Machen Sie den „ <b>Kultur-Check</b> “	39
4.4 Die „Wunschkultur“ ist zum Greifen nahe	42
4.5 In nur 6 Schritten lässt sich die Unternehmenskultur verändern	43
4.6 Der Erfolg der Kulturveränderung ist messbar	47
<b>5 WELCHE MASSNAHMEN UND INSTRUMENTE HELFEN BETRIEBEN BEI DER ENTWICKLUNG EINER EINZIGARTIGEN ARBEITGEBERMARKE?</b>	50
5.1 Auswahl und Sensibilisierung der Führungskräfte sind das Zünglein an der Waage	51
5.2 Eine wertorientierte Information und Kommunikation wirkt nach innen und außen	52
5.3 Die systematische Einführung neuer Mitarbeitender in das Unternehmen erleichtert die Rekrutierung und Bindung	54
5.4 Mit Strategieworkshops lassen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen begeistern	55
<b>6 RESÜMEE: WARUM IST EINE „MARKE“ DER SCHLÜSSEL ZUR INNOVATIONS-SICHERUNG DES STANDORTS RHEINLAND-PFALZ?</b>	58
LITERATURVERZEICHNIS	62
ENDNOTEN	68



VORWORT



EINLEITUNG

# VORWORT

## Plädoyer für eine attraktive Arbeitgebermarke

Die Attraktivität als Arbeitgeber ist ein wichtiger Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Eine erfolgreiche Personalpolitik bedeutet, die passenden Beschäftigten zu finden, zu binden und zu wahren Markenbotschaftern des eigenen Unternehmens zu machen. In unserem Leitfaden zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke haben wir Strategien versammelt, die Sie dabei unterstützen können, für Ihr Unternehmen individuelle Lösungen abzuleiten.

Das Profil eines Unternehmens als Arbeitgeber, seine Attraktivität für potenzielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein wichtiger Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit. Für eine erfolgreiche Zukunft ist es deshalb wichtig, maßgeschneiderte Strategien auf Unternehmensebene zu entwickeln. Die Herausbildung einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke hat zunehmende wirtschaftliche Bedeutung und ist ein wichtiger Baustein, um die Herausforderung des Fachkräftemangels zu meistern.

Für Rheinland-Pfalz als Land des Mittelstands sind attraktive Arbeitgeber, die über die Landesgrenzen hinaus strahlen, ein wichtiger Faktor, um sich im Wettbewerb der Standorte behaupten zu können. Die Attraktivität als Arbeitgeber wird vor allem durch die im Unternehmen praktizierte Unternehmenskultur geprägt. Für die Unternehmen ist es ganz entscheidend, unabhängig von der Lebensphase und Berufsphase der jeweiligen Bewerberinnen und Bewerber, die passenden Beschäftigten zu finden, zu binden und zu halten.

Immer bedeutender für eine positive Beziehung zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen werden gegenseitige Wertschätzung und eine gemeinsame Wertebasis. Mit der richtigen Unternehmenskultur werden nachhaltig auch Innovationskraft und Wertschöpfung des Unternehmens sowie das Profil des Arbeitgebers gestärkt. Eine positive Veränderung der Kultur in den Unternehmen führt zugleich zu einer Stärkung des gesamten Standorts Rheinland-Pfalz. Durch attraktive Arbeitgeber können Arbeitsplätze und Wohlstand unseres Landes dauerhaft gesichert werden.

Für die Herausforderungen der Zukunft lohnt sich der Blick auf bereits Bewährtes. Nutzen Sie für Ihre Unternehmenskultur von Expertinnen und Experten entwickelte Konzepte sowie Instrumente der Strategieentwicklung. So gelingt es, nicht nur die Anforderungen der Zukunft, sondern vor allem die Chancen für Ihre Zukunft zu erkennen und zu nutzen – und damit auch die Chancen für eine gute Entwicklung des Wirtschafts- und Lebensstandorts Rheinland-Pfalz.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

Dr. Volker Wissing  
Minister für Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft und Weinbau  
Rheinland-Pfalz

# EINLEITUNG

An dieser Stelle des Leitfadens finden Sie immer jeweils die wichtigsten Kernaussagen.

Der vorliegende Leitfaden richtet sich vor allem an Unternehmens- und Personalverantwortliche kleiner und mittlerer Betriebe, die sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und somit ihre Fachkräfte sichern möchten. Er enthält sechs Kapitel mit hervorgehobenen Praxisbeispielen, die einzelne Bausteine bei dem Aufbau einer Arbeitgebermarke näher beschreiben. Besonders interessante oder bemerkenswerte Aspekte sind zudem im Text hervorgehoben worden. Am Seitenrand finden sich ferner – ähnlich eines „roten Fadens“ – wichtige Kernaussagen, damit der Hauptgedanke schnell erfasst werden kann.

Um den Lesefluss nicht zu unterbrechen, sind alle Quellbelege als Endnoten am Ende des Leitfadens zu finden. Ausnahmen bestätigen auch hier einmal mehr die Regel und so finden sich in Einzelfällen dennoch Bemerkungen in der Fußnote, wenn es zum Verständnis oder zur Erläuterung erheblich beitragen kann.

In sprachlicher Hinsicht ist weitgehend geschlechtsneutral sowohl die männliche als auch die weibliche Form berücksichtigt worden. In Einzelfällen wurde zur besseren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Ein kleiner Hinweis zudem noch im Hinblick auf die Lesersprache: In den Kapiteln, in denen es sich in erster Linie um praktische Tipps, Handlungsempfehlungen und Instrumente handelt, wird die Form der persönlichen Anrede verwendet. Es liest sich flüssiger und der Charakter der Maßnahmenumsetzung wird dadurch vielleicht deutlicher.

Die Kapitel können hintereinander gelesen werden, um einen ausführlichen Blick in den Prozess zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke zu erhalten. Sofern Sie sich bereits mit den Grundzügen dieses Themenfelds auseinandergesetzt oder einige Schritte bereits begonnen haben, können Sie auch direkt bei den für Sie interessanten Kapiteln einsteigen. Der Leitfaden ist so konzipiert, dass sich alle Kapitel auch separat lesen lassen.

Viel Spaß beim Lesen der Broschüre und eine gelungene Umsetzung wünschen Ihnen

Prof. Dr. Jutta Rump, Lisa-Marie Kreis, Gaby Wilms und David Zapp  
Institut für Beschäftigung und Employability IBE  
der Hochschule Ludwigshafen







1

WIE IST DIESER  
LEITFADEN ENTSTANDEN  
UND WIE IST ER  
EINZUORDNEN?

Gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, wie der sich längst vollziehende demografische Wandel, die Veränderung von Werten unterschiedlicher Generationen und Kulturen, die zunehmende Teilhabe von Frauen am Arbeitsmarkt sowie der weltweit zu beobachtende Kampf um die qualifiziertesten Fachkräfte machen ein grundsätzliches Umdenken in der Unternehmens- sowie Personalpolitik notwendig. Der Handlungsdruck ist bereits vorhanden, denn laut IHK-Fachkräftemonitor steuert Rheinland-Pfalz spätestens 2025 auf einen Fachkräftengpass zu.<sup>1</sup> Fachkräftesicherung setzt indessen im Unternehmen vor allem eines voraus: ein **gemeinschaftlich getragenes Werteverständnis**. Damit rücken die Werte der Lebensphasenorientierten Personalpolitik in den Vordergrund der Betrachtung, denn sie tragen erheblich dazu bei, dass Unternehmen als „attraktiv“ wahrgenommen werden. Gut für jeden Einzelnen, gut für das Unternehmen und gut für den Standort – damit sichert sich Rheinland-Pfalz beständig seine Fachkräfte und Innovationsfähigkeit.

Die im betrieblichen Alltag gelebten Werte machen ein Unternehmen attraktiv.

Vor diesem Hintergrund ist 2009 das Projekt „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik“ vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (MWVLW) ins Leben gerufen worden. Seither entwickelt das Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag des Wirtschaftsministeriums zentrale Grundlagen zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden. Kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) werden damit richtungsweisende Leitlinien und Praxistipps an die Hand gegeben, die sie bei der Fachkräftesicherung und der Stärkung ihrer Arbeitgeberattraktivität unterstützen.

**Ausgangspunkt bildet die in der betrieblichen Praxis mit zahlreichen Modellbetrieben entwickelte Lebensphasenorientierte Personalpolitik.** Eine ausführliche Darstellung mit praxisnahen Beispielen findet sich in dem 2011 entwickelten Leitfaden „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“.<sup>2</sup> Diese Broschüre von 2011 hat als Fundament einer personalpolitischen Strategie für die Zukunft bislang nichts an Aktualität eingebüßt.

Grundlage für den vorliegenden Leitfaden bildet die Broschüre „Strategie für die Zukunft – Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0“. Diese finden Sie auf der Website des Ministeriums für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau.

Mittlerweile ist das Projekt mit seinen Inhalten zum Teil der Landesstrategie zur Fachkräftesicherung in Rheinland-Pfalz geworden und in seine vierte Projektphase gestartet. Dabei nimmt es auch verschiedene gesellschaftliche Mega-Trends, wie etwa den demografischen Wandel oder die Digitalisierung, in den Blick. Der Schwerpunkt der Aktivitäten liegt gegenwärtig ausdrücklich auf der **„Werteorientierten Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik“**.

Wussten Sie schon, dass in Rheinland-Pfalz regelmäßige Netzwerktreffen zum Thema Arbeitgeberattraktivität stattfinden? Nähere Informationen finden Sie unter [www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de)!

In die Erstellung dieses Leitfadens sind zahlreiche kreative Ideen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Netzwerktreffen eingeflossen.

Bei kleinen und mittleren Unternehmen steht das Thema Arbeitgebermarke mittlerweile ganz weit oben auf der Agenda.

Damit soll vor allen Dingen erreicht werden, dass mittelständische Betriebe in Rheinland-Pfalz mithilfe einer werteorientierten Arbeitgebermarke ihre Attraktivität noch stärken können. Somit leistet jedes einzelne Unternehmen einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des rheinland-pfälzischen Mittelstands insgesamt. Welche Maßnahmen dafür besonders geeignet sind und wie kleinere und mittlere Betriebe es schaffen, eine Werteorientierung in der täglichen Praxis umzusetzen, wird seit Anfang 2016 in den regelmäßig stattfindenden Netzwerktreffen „Regionales Bündnis Attraktiver Arbeitgeber“ vorgestellt und diskutiert.<sup>1</sup> Bereits seit drei Jahren fördern diese Netzwerktreffen unter dem Motto „von Unternehmen für Unternehmen“ und „aus der Region für die Region“ den direkten und praxisnahen Austausch.

Im Rahmen der jüngsten Veranstaltungen ist zusammen mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an ausgewählten Themenstellungen zur Werteorientierung und Attraktivität als Arbeitgeber gearbeitet worden. Fragen wie etwa „Was zeichnet in Ihren Augen einen attraktiven Arbeitgeber besonders aus?“ oder „Wo bleibt im Alltag tatsächlich Platz für Wertschätzung?“ und viele andere mehr haben die unternehmens- und personalverantwortlichen Netzwerker und Netzwerkerinnen zum Nachdenken und Überdenken animiert. Alle diese Anregungen und Erkenntnisse sind bei der Gestaltung des Leitfadens berücksichtigt und eingearbeitet worden. Viele der kreativen Ideen basieren auf den Diskussions- und Erfahrungsaustauschrunden in den „Regionalen Bündnissen Attraktiver Arbeitgeber“. Der Wertediskurs einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik wird auch in Zukunft die Veranstaltungen begleiten.

Aus dem 2009 gestarteten Projekt ist seitdem ein weit verzweigtes Netzwerk mit zahlreichen Entscheiderinnen und Entscheidern sowie Personalverantwortlichen aus rheinland-pfälzischen Unternehmen geworden. Insbesondere kleine und mittlere Betriebe schätzen die Möglichkeit, Kontakte zu knüpfen sowie wertvolle Impulse aus dem Austausch zu ziehen. In den regelmäßigen Zusammentreffen zeigt sich seit Jahren, dass Unternehmens- und Personalverantwortlichen insbesondere die Positionierung ihres Unternehmens als unverwechselbare Marke, eine gelebte Glaubwürdigkeit nach innen und außen sowie Wertschätzung unter den Nägeln brennen. Damit ist zweifelsohne die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber und die Bildung einer unverkennbaren und einzigartigen Arbeitgebermarke gemeint, die auf der Wunschliste in kleinen und mittleren Unternehmen mittlerweile weit oben steht.

<sup>1</sup> | Der Homepage des Projekts [www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de](http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de) sind die aktuellen Veranstaltungsübersichten sowie -dokumentationen zu entnehmen.

Der deutsche Begriff der „**Arbeitgebermarke**“ wird im Übrigen synonym verwendet mit dem englischen Ausdruck „**Employer Brand**“. Was verbirgt sich dahinter?

Die Arbeitgebermarke verkörpert das Wertesystem im Unternehmen und die Art und Weise, wie es nach innen und außen präsentiert wird. Mithilfe der (werteorientierten) Arbeitgebermarke wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber dargestellt und gegenüber Wettbewerbern positiv positioniert.<sup>3</sup> Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Arbeitgebermarkenstrategie zielen auf die nachhaltige Optimierung der Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages ab.<sup>4</sup>

Die Arbeitgebermarke spiegelt vor allem das Wertesystem des Unternehmens wider.

Dies ist eine Kernaufgabe jeglicher Personalarbeit und Ausgangspunkt dieses Leitfadens zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke. Erst die im Betrieb gelebten Werte und Normen machen das Unternehmen unverwechselbar und attraktiv für Beschäftigte.

Erst die im Betrieb gelebten Werte und Normen machen den Unterschied!

Die zunehmende Konkurrenzsituation auf dem Arbeitsmarkt zwingt die Unternehmen geradezu, eine Marke als Arbeitgeber zu schaffen. Dies gilt umso mehr für kleine und mittlere Unternehmen, wie sie in Rheinland-Pfalz die Wirtschaftsstruktur bestimmen. Denn diese können in der Regel nicht mit einem bekannten Namen und den Vorzügen eines Großkonzerns um potenzielle Fachkräfte werben, sondern sind darauf angewiesen, Alleinstellungsmerkmale zu identifizieren und zu vermarkten, die sie von anderen Arbeitgebern unterscheiden. Die Aufgabe, die Einzigartigkeit des Betriebes im Hinblick auf die Attraktivität für den Bewerbermarkt herauszuarbeiten, ist durchaus anspruchsvoll. Es geht nicht darum, unglaubwürdige Imagewerbung ins Leben zu rufen, sondern stattdessen Prozesse und Strukturen werteorientiert zu gestalten, sodass sie glaubwürdig und ehrlich im Unternehmen gelebt werden können.<sup>5</sup>

**Dieser Leitfaden liefert Antworten, wenn etwa diese oder ähnliche Aspekte im Unternehmen eine wichtige Rolle spielen:**

- Eine unverwechselbare Arbeitgebermarke macht Unternehmen anziehend und sichert die Fachkräfteverfügbarkeit – welche Voraussetzungen sind dafür zu schaffen?
- Attraktive Arbeitgeber verfügen über „Markenbotschafter“ – wie werden die Beschäftigten zu Markenbotschaftern des Unternehmens?
- Das im Unternehmen gemeinschaftlich getragene Werteverständnis ist Ausdruck der Unternehmenskultur<sup>2</sup> – was macht sie de facto aus und was bewirkt sie?
- Werte müssen tagtäglich gelebt werden – wie können Unternehmens- und Personalverantwortliche sie gegenüber den Mitarbeitenden verständlich und alltagstauglich machen?
- Wirtschaftlicher Erfolg setzt gute Zusammenarbeit zwischen Fach- und Führungskräften, zwischen den Generationen sowie unterschiedlichen Kulturen voraus – wie kann das in der betrieblichen Praxis verankert werden?
- Passgenaue Information und Kommunikation sind das A und O der Mitarbeiterzufriedenheit – wie können diese im hektischen Arbeitsalltag durch ausreichend Informationen, Offenheit und Transparenz gewährleistet werden?
- Mitarbeitende wissen, was gut für den Betrieb ist – wie und durch welche Maßnahmen lässt sich dieses Wissen heben und wertschöpfend nutzen?
- Positive Außenwahrnehmung, Image und Wohlwollen der Öffentlichkeit werden auch durch Werte und Unternehmenskultur geschaffen – was ist dafür wichtig?

Die Themen Werteorientierung und Arbeitgeberattraktivität sind untrennbar miteinander verbunden.

Nicht zuletzt an diesen zentralen Fragestellungen ist erkennbar, dass die Werteorientierung bei der Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke einen ganz besonderen Stellenwert erhält – beides ist untrennbar miteinander verbunden und ausdrücklich erwünscht.

---

<sup>2</sup> | Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird umgangssprachlich häufig synonym verwendet mit „Betriebsklima“ und „Corporate Identity“. In diesem Leitfaden wird durchgängig von „Unternehmenskultur“ gesprochen.

the 1990s, the number of people with a mental health problem has increased in the UK, and the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services has also increased. This is a reflection of the fact that mental health problems are becoming more common, and that more people are seeking help for their mental health problems.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is a reflection of the fact that mental health services are becoming more accessible. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more accessible to people who need them.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is also a reflection of the fact that mental health services are becoming more effective. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more effective in helping people with mental health problems.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is also a reflection of the fact that mental health services are becoming more cost-effective. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more cost-effective in helping people with mental health problems.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is also a reflection of the fact that mental health services are becoming more user-friendly. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more user-friendly in helping people with mental health problems.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is also a reflection of the fact that mental health services are becoming more integrated. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more integrated in helping people with mental health problems.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is also a reflection of the fact that mental health services are becoming more evidence-based. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more evidence-based in helping people with mental health problems.

The increase in the number of people with a mental health problem who are in contact with mental health services is also a reflection of the fact that mental health services are becoming more person-centred. This is due to a number of factors, including the fact that there are now more mental health services available, and that these services are becoming more person-centred in helping people with mental health problems.



2

WARUM MACHT  
EINE EINZIGARTIGE  
ARBEITGEBERMARKE  
UNTERNEHMEN  
ERST ATTRAKTIV?



Im hektischen Betriebsalltag von kleinen und mittleren Unternehmen bleibt häufig wenig Zeit, über das Werteverständnis im Betrieb gemeinsam im Team zu reflektieren oder es aktiv zu gestalten. Dies geschieht vermutlich sogar aus dem Grund, weil die im Unternehmen gelebten und praktizierten Werte nicht direkt erkennbar auf Verhaltensweisen und den wirtschaftlichen Erfolg einwirken. Sie nehmen indirekt und unausgesprochen einen Einfluss – ohne eindeutigen Bezug – was sie jedoch nicht weniger bedeutsam werden lässt, wie die folgenden Beispiele zeigen. Die Werte und Normen im Verhalten der Mitarbeitenden zeigen sich etwa durch die Art und Weise

Die im Unternehmen gelebten und praktizierten Werte wirken sich vor allem indirekt auf den wirtschaftlichen Erfolg aus.

- wie die Mitarbeitenden mit ihren Kunden und Lieferanten umgehen,
- ob ein Unternehmen kundenorientiert oder selbstzentriert ist,
- ob die Mitarbeitenden kreativ oder ideenlos sind,
- ob die Mitarbeitenden Risikobereitschaft zeigen oder es nur darum geht, Fehler zu vermeiden,
- ob alle Führungskräfte und Mitarbeitende an einem Strang ziehen oder sich jeder gegen jeden in einem hoch politischen Umfeld absichert,
- ob pragmatisch oder bürokratisch gearbeitet wird,
- ob aus Fehlern gelernt oder sich nur gerechtfertigt wird
- und ob die Mitarbeitenden mit viel Spaß und Motivation arbeiten.<sup>6</sup>

Kundschaft, Bewerber sowie Bewerberinnen, Lieferanten etc. orientieren sich vielfach zunächst an der Kompetenz, dem Verhalten, der Sprache und auch der Kleidung ihrer Geschäftspartner und -partnerinnen. Das Vertrauen in der Zusammenarbeit bildet sich durch authentisches Erleben im Umgang miteinander, erfüllte Erwartungen und eingelöste Versprechen. Es liegt auf der Hand, dass nur diejenigen Mitarbeitenden erfolgreich zur Stärkung des Unternehmens beitragen, die mit dem Betrieb im Einklang stehen und sich mit ihren Aufgaben identifizieren können.

Nur jene Mitarbeitende, die mit dem Unternehmen im Einklang stehen, tragen auch tatsächlich zum wirtschaftlichen Erfolg bei.

Klaffen erwartetes Verhalten und reales Erleben bei Kunden, neuen Mitarbeitenden etc. weit auseinander, führt dies unweigerlich zu Enttäuschungen. Jeder Mitarbeitende übt insofern im täglichen Handlungsumfeld sehr viel Verantwortung als Repräsentant oder Repräsentantin des Unternehmens aus, sei es in der Ausübung des Berufs als auch im privaten Bereich. Mit jeder kleinen, scheinbar nebensächlichen Handlung, mit jedem unüberlegten Satz, können Kunden, potenzielle Neukunden oder auch potenzielle Bewerber und Bewerberinnen positiv oder negativ für das Unternehmen eingenommen werden. Auch unter dem Aspekt, dass Kunden und der private Bekanntenkreis Bestandteil des Bewerbermarktes sein könnten, schlägt sich jede Äußerung eines Beschäftigten in Bezug auf das Unternehmen auf die Attraktivität als Arbeitgeber nieder.

Das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden hat eine sehr viel stärkere Außenwirkung als sämtliche andere Signale des Unternehmens.

Das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden prägt also die Arbeitgeberwahrnehmung des Kunden oder potenziellen Neukunden beziehungsweise Bewerbers viel entscheidender und nicht selten stärker als andere Signale des Unternehmens, wie etwa Rabattaktionen oder Kundenpräsentationen.<sup>7</sup> Umso mehr ist es eine der wichtigsten Aufgaben im Betrieb, die Mitarbeitenden dahingehend zu motivieren und zu befähigen, das Unternehmen und seine Marke als attraktiven Arbeitgeber zu kommunizieren und das Leistungsversprechen gegenüber Dritten einzuhalten.

Dieser Innen- und Außenwirkung gilt es sich als Unternehmens- und Personalleitung immer bewusst zu machen. Umso wichtiger ist es auch, dem praktizierten Werteverständnis im Unternehmen seitens der Personalführung hohe Beachtung zu schenken und hier steuernd und gestaltend einzuwirken. Hinzu kommt, dass die gelebten Werte und Normen ein ganz besonderes Alleinstellungsmerkmal darstellen. Es ist für Wettbewerber kaum möglich, derartige Werte und Normen im Unternehmen zu kopieren.<sup>8</sup>

## 2.1 Werte und Normen rücken in das Zentrum der betrieblichen Personalarbeit

Die Arbeitgebermarke baut vor allem auf Werten, Normen und Konventionen auf.

Werte, Normen und auch Konventionen sind von zentraler Bedeutung, wenn es darum geht, eine unverwechselbare Arbeitgebermarke aufzubauen. Mit diesen Begriffen gehen jedoch vielfältige Bedeutungen einher und daher sind zunächst einige wichtige Definitionen notwendig:

„**Werte**“ sind unsere grundlegenden Ziele, nach denen wir als Mensch streben und die unser Leben lenken. Für den Alltag lässt sich vereinfacht sagen, dass Werte unser innerer Kompass sind. Sie helfen uns bei der Orientierung und ermöglichen uns, sowohl unser eigenes als auch das Handeln anderer Menschen einschätzen und bewerten zu können.<sup>9</sup>

„**Normen**“ gehen einen Schritt weiter, indem sie die noch sehr allgemein formulierten Werte konkretisieren. Es sind tatsächliche Verhaltensweisen, die in bestimmten Situationen von einer Person gefordert oder erwartet werden. Beschäftigte sollen zum Beispiel den Parkplatz der Geschäftsführung nicht besetzen oder nicht ein Produkt des Wettbewerbers im Unternehmen öffentlich zur Schau tragen.<sup>10</sup>

Im Gegensatz dazu sind „**Konventionen**“ sozial erwünschte Verhaltensweisen. Sie sind innerhalb einer Gesellschaft verhandelbar und können geändert werden. Als typisches Beispiel für eine Konvention

in Deutschland gilt beispielsweise das Tragen von schwarzer Kleidung anlässlich einer Beerdigung. In China dagegen wird weiß vorgezogen.<sup>11</sup>

Jeder Mensch verfügt über ganz **individuelle Wertvorstellungen**. Sie werden einerseits geprägt durch die **persönliche Sozialisation** (Familie, Schule, Ausbildung, Beruf), andererseits durch gesellschaftliche Regeln, die Konventionen.

**Da die Werthaltungen der Beschäftigten nicht sichtbar sind, ist die Gestaltung eines gemeinsamen Werteverständnisses im Unternehmen umso wichtiger.** Werte und Einstellungen der Beschäftigten kommen durch bestimmte äußere Erscheinungsformen und Verhaltensweisen nach außen hin zum Ausdruck, beispielsweise durch die Kleidung und Sprache. Die „Innenwelt“ – wie etwa Einstellungen, Gefühle, Erwartungen, Bedürfnisse, Beziehungen, Auffassungen – ist hingegen verdeckt und liegt unterhalb der erkennbaren „Wasserkante“, wie es das sogenannte „**Eisbergmodell**“ veranschaulicht:

Das sogenannte „Eisbergmodell“ hilft dabei, zwischen sichtbaren und unsichtbaren Persönlichkeitsmerkmalen eines Menschen zu unterscheiden.

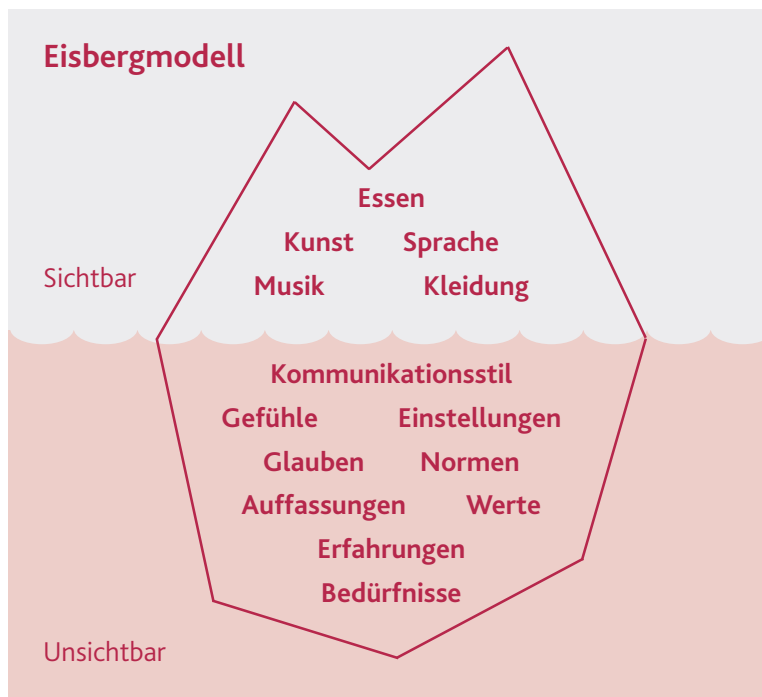


Abbildung 1: Der Kultur-Eisberg  
Quelle: Eigene Darstellung nach Hall, 1976.

Jeder Mensch kann im Grunde genommen mit einem so dargestellten Eisberg verglichen werden. Die persönlichen Werte, Normen und Konventionen kommen lediglich indirekt durch bestimmte Verhaltensweisen zum Ausdruck.<sup>12</sup> Dieses unterschwellige und unbewusste Zusammenwirken macht eine intensive Beschäftigung mit einem gemeinsamen Werteverständnis im Unternehmen unentbehrlich.

Ohne eine gemeinsame Wertebasis geht es nicht!

Erst die gemeinsame Wertebasis bildet die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Unternehmen sowie für eine starke Unternehmenskultur.

### Praxistipp

**Achten Sie also bereits bei der Teambildung genau darauf, welches Ziel verfolgt werden soll und welche Teamleitung sich am besten für die erfolgversprechende Moderation und Steuerung der Gruppe eignet.**

Besteht beispielsweise ein Projektteam aus unterschiedlichen Charakteren mit verschiedenen Kompetenzen, Talenten, Erfahrungen und Temperamenten, so ist „Reibung“ vorhersehbar. Es ist davon auszugehen, dass Abstimmungsprozesse im Team innovative Ideen und Kreativität in alle Richtungen freisetzen.

Genauso gut kann es aber auch extrem hinderlich sein, wenn durch unproduktive Meinungsverschiedenheiten wertvolle Zeit und Ressourcen vergeudet werden. In homogen zusammengesetzten Teams ist eher damit zu rechnen, dass Termine und Zeitpläne problemlos eingehalten werden, da schneller Einigkeit erzielt werden kann – gegebenenfalls zu Lasten der Innovationsfähigkeit, jedoch zum Vorteil der Termintreue und Verlässlichkeit. Es kommt also auf die Aufgabe und das Ziel an, welche Teamzusammensetzung besser zum gewünschten Erfolg beitragen kann.

Auch schon bei der Suche nach Personal und der Integration von Mitarbeitenden in den Betrieb treffen mitunter zahlreiche, zum Teil grundverschiedene Wertvorstellungen aufeinander. Darüber hinaus ändern sich im Laufe von persönlichen Biografien die Wertvorstellungen in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität. Menschen haben je nach Lebenssituation, Berufsphase und individuellen Zielsetzungen wechselnde Schwerpunkte, wie etwa Sicherheit, Karriere oder Flexibilität.

Allerdings scheint es gleichwohl ein übergreifend geltendes Kriterium zu geben, das Unternehmen attraktiv für Mitarbeitende macht: die im Unternehmen praktizierte Unternehmenskultur. Sie bietet den Beschäftigten eine langfristige Orientierung und Identifikation – losgelöst von ihrer Lebens- und Berufsphase. Die unverwechselbare und einzigartige Persönlichkeit von Unternehmen – die sich in den gelebten Werten und Normen widerspiegelt – wird als bedeutsames Unterscheidungszeichen wertgeschätzt. Beispielsweise machen erlebte Offenheit, Loyalität, Transparenz, Gleichberechtigung sowie entgegengebrachtes Vertrauen Unternehmen glaubhaft attraktiv. So gese-

Durch eine unverwechselbare und einzigartige Persönlichkeit heben Sie sich ab.

hen ist die Unternehmenskultur vergleichbar mit einem Kompass, der das Unternehmen in unruhigen Gewässern sicher navigiert.<sup>13</sup>

## 2.2 Die Unternehmenskultur bildet die DNA der betrieblichen Zusammenarbeit

Fakt ist demnach, dass der Erfolg eines Unternehmens nicht nur vom Standort, den Produkten oder Dienstleistungen, dem Vertrieb und den Systemen abhängt, sondern ebenso von der Einstellung sowie dem Bewusstsein der Mitarbeitenden, Chefs und Führungskräfte. Die Unternehmenskultur erhält damit auch strategisch eine hohe Bedeutung. Sie gleicht der DNA eines Unternehmens und zeigt auf, wie Menschen sich verhalten, welche Regeln, Normen und Werte gelten und wie im Alltag Entscheidungen zum Tragen kommen.<sup>14</sup>

Die Unternehmenskultur ist sozusagen die DNA eines Unternehmens.

Erkennen lässt sich die Unternehmenskultur etwa am Führungsverhalten, aber auch an Leistungskriterien und Belohnungssystemen bis hin zu Organisationsstrukturen und Abläufen.<sup>15</sup> Sie erfüllt im Betrieb die folgenden Funktionen:

### Aufgaben der Unternehmenskultur als

- Wir-Gefühl-Funktion
- Identifikations- und Integrationsfunktion
- Koordinationsfunktion
- Motivationsfunktion
- Innovationsfunktion

Neben der Schaffung eines Wir-Gefühls, erfüllt die Unternehmenskultur noch 4 weitere Funktionen:

Die Unternehmenskultur gewährleistet zunächst, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren und ein **Wir-Gefühl** entsteht. Sie trägt zudem mit ihrer **Identifikations- und Integrationsfunktion** dazu bei, dass neue Beschäftigte integriert werden (vgl. Kapitel 5.2 und 5.3). Darüber hinaus erfahren Arbeitnehmende durch die **Koordinationsfunktion** der Unternehmenskultur ihren Anteil am Unternehmenserfolg. Dadurch können sie sich bei wiederkehrenden Problemen und Herausforderungen selbst koordinieren. Im Rahmen ihrer **Motivationsfunktion** unterstützt die Unternehmenskultur außerdem die Motivation der Mitarbeitenden. Infolgedessen können gleichzeitig deren Engagement sowie Selbstständigkeit und Selbstverantwortlichkeit gefördert werden, was letztendlich der Innovationskraft des Unternehmens zuträglich ist – hier ist die **Innovationsfunktion** der Unternehmenskultur angesprochen.<sup>16</sup> Festzuhalten ist in diesem Zusammenhang auch:

**Die Optimierung der Unternehmenskultur bildet einen Teil der Arbeitgebermarkenstrategie.**

Doch an welcher „Stellschraube“ sollten Personalverantwortliche drehen? Wie lassen sich die Beschäftigten oder mögliche neue Mitarbeitende für das Unternehmen und die Aufgabe begeistern?

Keine Kulturveränderung  
ohne Miteinbezug der  
Mitarbeitenden!

Konflikte sind menschlich  
und bleiben auch bei einer  
Kulturveränderung nicht aus.

Die praktische Umsetzung, Begeisterung und hohes Engagement herbeizuführen, ist nicht ganz einfach und in der Praxis häufig ein Stolperstein. Ein Grund hierfür kann die fehlende Identifikation der Belegschaft sein. Das „Wir-Gefühl“ lässt sich jedoch durch die gemeinsame Erarbeitung von Leitlinien, Grundsätzen oder ähnlichen Botschaften, für die der Betrieb als Ganzes einsteht, sehr gut fördern. Dabei ist die Einbeziehung der Beschäftigten von Beginn an ein wichtiger Garant dafür, dass die Belegschaft diese auch beherzigt und umsetzt. Botschaften, auf die sich alle verständigt haben, wie beispielsweise „Gut ist uns nicht gut genug“<sup>3</sup>, wirken nach innen und außen, was der Optimierung der Unternehmenskultur sowie der Mitarbeitergewinnung und -bindung zugutekommt.

Dort, wo Menschen zusammenkommen, sind manchmal auch Einzelkämpfermentalitäten, Meinungsverschiedenheiten, ungelöste Konflikte und Schnittstellenprobleme anzutreffen. Patentrezepte zur Stärkung des „Wir-Gefühls“ einer Gruppe gibt es zwar nicht, jedoch einen breiten Fächer von Möglichkeiten, diese zu minimieren. Rahmenbedingungen lassen sich beispielsweise so gestalten, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen stark identifizieren können und sie zu besagten „Markenbotschaftern“ werden.<sup>17</sup>

---

3 | „Gut ist uns nicht gut genug“ war in den 1990er-Jahren eine Leitlinie bei der HERTIE Waren- und Kaufhaus GmbH, Frankfurt/M.





3

WAS SIND  
MERKMALE EINER  
ARBEITGEBERMARKE?



Je mehr es Unternehmens- und Personalverantwortlichen gelingt, bei ihren Mitarbeitenden eine emotionale Bindung mit dem Betrieb und den Aufgaben herzustellen, desto mehr können sie sich darauf verlassen, dass ihre Beschäftigten das Unternehmen positiv gegenüber Dritten verkörpern. Die Mitarbeitenden müssen sich verantwortlich fühlen für die Arbeitgebermarke, die sie repräsentieren. Erst die Identifikation mit dem Betrieb, seiner Unternehmenskultur, den gelebten Werten und Normen, macht die Mitarbeitenden zu Leistungsträgern. Sie treten somit als **„Markenbotschafter“ des Unternehmens** auf und präsentieren es als attraktiven Arbeitgeber.

Mitarbeitende können als „Markenbotschafter“ das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber präsentieren.

Beschäftigte mit hoher emotionaler Bindung fühlen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber sehr stark verpflichtet. Ein wichtiger Hebel, um diese emotionale Bindung am Arbeitsplatz zu erhöhen, ist der kontinuierliche Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. Die Beschäftigung in einem hoch angesehenen Unternehmen steigert darüber hinaus den persönlichen und zukünftigen Wert der Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt. Bewerbern und Bewerberinnen bietet ein anerkannter Arbeitgeber ein gewisses Maß an Sicherheit und mindert das Risiko einer möglichen Fehlentscheidung, die unter Umständen teuer werden kann. **Insofern profitieren Unternehmen immer auch finanziell stark davon, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.**

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein zahlt sich aus!

Zwangsläufig schließt sich die zentrale Frage an, wie Arbeitgeber es bewerkstelligen, ein Wertefundament im Betrieb zu schaffen, das die Beschäftigten auch emotional bindet.

### 3.1 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden zu „Markenbotschaftern“ des Unternehmens

Befragt man heutzutage Menschen danach, was für sie einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht, so kann man sich ziemlich sicher sein, dass nach kürzester Zeit das Wort **„Wertschätzung“** genannt wird. Auch in den Netzwerkveranstaltungen „Regionales Bündnis Attraktiver Arbeitgeber“ ist dies immer wieder zur Sprache gebracht worden. Ein Umstand, der deutlich macht, dass diesem Thema eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.<sup>18</sup>

Doch was genau ist eigentlich Wertschätzung und - vor allem - wie setzen Chefs und Führungskräfte die Wertschätzung im betrieblichen Alltag richtig um?

Wertschätzung gilt gemeinhin als Indikator für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Konkret geht es um eine innere Haltung gegenüber anderen Personen. Es steht nicht eine bestimmte Handlung im Mit-

Umfragen zufolge steht es derzeit noch schlecht um die Wertschätzung am Arbeitsplatz.

telpunkt, sondern wir schätzen den Wert eines Menschen als Ganzes. Diese Haltung leiten wir in der Regel aus mehreren Beobachtungen ab. „Sie sind ein zuverlässiger und engagierter Mitarbeiter und auf Sie kann ich mich wirklich verlassen“, wäre ein Beispiel für eine wertschätzende Aussage gegenüber einem Mitarbeitenden.<sup>18</sup> Eine Umfrage aus dem Jahr 2015 zeigt jedoch, dass sich etwa 46 Prozent der deutschen Befragten an ihrem Arbeitsplatz nie wertgeschätzt fühlen. Im internationalen Vergleich sind es etwa 39 Prozent der Befragten, die darüber klagen, dass keine Wertschätzung stattfindet.<sup>20</sup>

Fühlen Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz wertgeschätzt?		
	Global	Deutschland
Oft	21%	11%
Manchmal	40%	43%
Nie	39%	46%

Abbildung 2: Wertschätzung am Arbeitsplatz  
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Monster (Hrsg.), 2015.

Diese Zahlen sind alarmierend, da es nachweisbar ist, dass Wertschätzung zu mehr Motivation führt, was sich wiederum positiv auf die Unternehmensleistung auswirkt. Von einer durch Wertschätzung geprägten Unternehmenskultur profitieren sowohl die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen – eine klassische Win-win-Situation.

Warum fällt es dennoch scheinbar manchmal so schwer, trotz der benannten Vorteile Wertschätzung in den betrieblichen Alltag einfließen zu lassen? Gründe hierfür scheinen schlichtweg die fehlende Zeit im betrieblichen Alltag sowie die fehlende Sensibilisierung dafür zu sein.

## Praxistipp

Nutzen Sie in Zusammenkünften mit Ihren leitenden Beschäftigten die Gelegenheit, das Thema „Wertschätzung der Mitarbeitenden“ aufzugreifen. Tauschen Sie sich im ersten Schritt darüber aus, wie es generell in Ihrem Unternehmen gehandhabt wird. Die Leitfragen dafür könnten etwa lauten:

- Welche Einstellung haben Ihre leitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu dem Thema Wertschätzung?
- Welche Gelegenheiten nutzen sie, um Wertschätzung zu zeigen?
- Wie wird die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden vermittelt?
- Machen sie es regelmäßig oder sporadisch?
- Erfolgt die Wertschätzung direkt oder eher indirekt?

In einem zweiten Schritt vereinbaren Sie die weitere Vorgehensweise. Beziehen Sie gegebenenfalls auch Mitarbeitende in Ihre Überlegungen mit ein und fragen Sie danach, inwiefern die Wertschätzung der Belegschaft durch die Meister, Teamleiter, Chefs usw. tatsächlich bei den Mitarbeitenden ankommt. Nutzen Sie diese wichtigen Hinweise, um Ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken.

Festzuhalten ist in jedem Fall, dass die erlebte Wertschätzung der Beschäftigten im betrieblichen Alltag eine Grundvoraussetzung dafür ist, um aus Mitarbeitenden Markenbotschafter für die Arbeitgebermarke zu machen.

Nur durch das Erleben von Wertschätzung werden Mitarbeitende auch zu überzeugten Markenbotschaftern.

### 3.2 Die „richtige“ Unternehmenskultur schafft Wertschöpfung und Innovation

Ein im Unternehmen gemeinschaftlich getragenes Werteverständnis beeinflusst entscheidend den betriebswirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Diese Erkenntnis ist keinesfalls neu. Das zeigt eine Reihe von internationalen Studien, die belegen, dass diejenigen Unternehmen deutlich erfolgreicher am Markt agieren, die ihre Unternehmenskultur bewusst gestalten und ihre unternehmerischen Ziele dabei immer im Blick behalten.<sup>21</sup> Vor diesem Hintergrund versteht sich die Unternehmenskultur als **Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktor**. Ein profilstarker Arbeitgeber hat einen klaren Wettbewerbsvorteil und es gelingt ihm eher, geeignete Mitarbeitende mit den gewünschten Qualifikationen für sich zu gewinnen.

Die Unternehmenskultur versteht sich als Erfolgs- und Wertschöpfungsfaktor.

Werteorientiert handelnde Unternehmen sind überdurchschnittlich erfolgreich.

**Es ist also kein Zufall, dass überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen stets über ein sehr ausgeprägtes und aktiv gelebtes Wertesystem verfügen.**

Werte sorgen dafür, dass das Unternehmen einen Kurs und eine Verhaltensausrichtung erhält. Insofern ist die Gestaltung von Werten ein zentrales Handlungsfeld im Unternehmen. Es ist quasi ein Wert(e) schöpfungsprozess, der sich wiederum auf alle anderen Unternehmensprozesse auswirkt.<sup>22</sup> Dies spielt vor allem dann eine Rolle, will man wissen, welcher Teil der bezahlten Arbeitszeit am Ende des Tages auch tatsächlich in Wertschöpfung umgesetzt wird – also jener Teil, für den der Kunde Geld zu zahlen bereit ist. Dieser Anteil ist bei Unternehmen, in denen besonders gute Arbeitsbedingungen oder ein angenehmes Betriebsklima vorherrschen, meist deutlich höher als bei jenen, die über eine weniger produktiv zusammenarbeitende Unternehmenskultur verfügen.<sup>23</sup>

Die Innovationskultur eines Unternehmens geht Hand in Hand mit der Unternehmenskultur.

Auch das Schaffen von Innovationen ist eine Funktion der Unternehmenskultur. Daher handelt es sich bei der in diesem Zusammenhang häufig zitierten **Innovationskultur** um keine eigenständige Kultur, sondern vielmehr um eine Art „Querschnittskultur“, die in die eigentliche Unternehmenskultur eingebettet ist. Sie fasst alle Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen zusammen, die das Verhalten aller Beteiligten in Bezug auf das Thema Innovation betrifft. Grundsätzlich sollte sie alle Mitarbeitenden miteinbeziehen, unabhängig davon, in welchem Bereich des Unternehmens diese arbeiten.<sup>24</sup>

Eine wichtige Einsicht dabei ist, dass Innovationen nicht zu erzwingen sind. Sie entstehen in einer unternehmerisch denkenden Organisation meist aus dem jeweiligen Kontext heraus. Ein offener und empfänglicher Umgang mit Innovationen ist dafür unverzichtbar. Wichtige Voraussetzung hierfür ist eine Unternehmenskultur, welche die Bereitschaft aller, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen, fördert und eine gewisse Fehlertoleranz erlaubt. Denn nicht immer wird eine Idee letztlich auch zum Erfolg.<sup>25</sup>

Eine starke Unternehmenskultur bringt mehr Innovationen hervor und ist bares Geld wert.

**Mit der Erkenntnis, dass eine starke Unternehmenskultur Innovationen begünstigen kann und bares Geld wert ist, gehen Sie bereits den ersten Schritt auf dem Weg zu einer unverwechselbaren Arbeitgebermarke.**

the 1990s, the number of people in the UK who are employed in the public sector has increased from 10.5 million to 12.5 million (12.5% of the population).

There are a number of reasons for this increase. One is that the public sector has become a more important part of the economy. Another is that the public sector has become more efficient. A third is that the public sector has become more attractive to workers. A fourth is that the public sector has become more diverse.

The public sector has become a more important part of the economy. This is because the public sector has become a more important part of the economy. This is because the public sector has become a more important part of the economy.

The public sector has become more efficient. This is because the public sector has become more efficient. This is because the public sector has become more efficient.

The public sector has become more attractive to workers. This is because the public sector has become more attractive to workers. This is because the public sector has become more attractive to workers.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.

The public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse. This is because the public sector has become more diverse.



4

WAS HAT DIE  
UNTERNEHMENSKULTUR  
MIT KING KONG, MAJA  
UND FLIPPER ZU TUN?

Wie sich ein Unternehmen gegenüber Kunden, Lieferanten, der Öffentlichkeit und der eigenen Belegschaft verhält, spielt längst auch eine tragende Rolle für jene, die sich auf der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber befinden. Gerade jüngere Bewerber und Bewerberinnen wissen in der Regel ganz genau, welche Werte und Verhaltensprinzipien sie an ihrem Arbeitsplatz vorfinden möchten und welche nicht. Aber auch jene Mitarbeitenden, die bereits für das Unternehmen arbeiten, haben ein großes Interesse daran, im Dienste eines attraktiven Arbeitgebers zu stehen, mit dem sie sich auch tatsächlich identifizieren können. Vor diesem Hintergrund nimmt das Image eines Unternehmens und damit insbesondere seine Unternehmenskultur eine besonders wichtige Rolle beim Thema Arbeitgeberattraktivität ein. So individuell wie jeder Betrieb ist, so sind es auch die Unternehmenskulturen. Dabei ist festzustellen, dass die letzten Jahre ein wahrhaftiges Potpourri an denkbaren Unternehmenskultur-Typen hervorgebracht haben. Den dabei entstandenen Typologisierungen liegen zum Teil sehr feingliedrige und spezifizierte Einordnungen zugrunde.<sup>26</sup> Hinzu kommt der Umstand, dass durch die unterschiedlichsten Interpretationen eine Vielzahl an Kulturtypen entstanden ist, die oftmals inhaltlich sehr nahe beieinander liegen.

Mitarbeitende wie auch Bewerberinnen und Bewerber wissen ganz genau, in welchem Umfeld sie arbeiten möchten.

Für diesen Leitfaden wird der Ansatz der konkurrierenden Werte zugrunde gelegt. Dieser sieht vor, dass nur wenige „Eckpfeiler“ den äußeren Rahmen bilden, innerhalb derer sich die Unternehmenskultur abbildet.<sup>27</sup> Vor allem ist dabei auf den „HOW-Report“ der US-amerikanischen Unternehmensberatung LRN zurückgegriffen worden,<sup>4</sup> der drei Urtypen von Unternehmenskulturen erkannt hat.<sup>28</sup> Konkret unterscheidet das Beratungsunternehmen gänzlich **wertneutral** zwischen einer **Gehorsamkeitskultur**, **Regelkultur** und **Selbstbestimmungskultur**. Diese sind mittels einer Befragung unter 16.000 Vollzeitbeschäftigten in 17 Ländern aus unterschiedlichen Funktionen und Branchen ermittelt worden.<sup>5</sup> Im Ergebnis ließen sich aus den Antworten der Befragten die drei verschiedenen Unternehmenskulturtypen beschreiben.<sup>29</sup>

Diese in der betrieblichen Praxis bestätigte Dreier-Typologisierung ist zugleich Grundlage und Basis für den vom Institut für Beschäftigung und Employability IBE entwickelten **Kultur-Check**. Er kann zur Selbstanalyse der im Unternehmen bestehenden Unternehmenskultur verwendet werden.

Den Kultur-Check zum Selbstausfüllen finden Sie in Kapitel 4.3 des Leitfadens.

Wenn Sie Ihre individuelle Einschätzung mit dem Kultur-Check vornehmen, werden Sie sofort feststellen können, welcher Kulturtyp oder welche Mischformen in Ihrem Unternehmen überwiegend gelebt werden. Nehmen Sie die Analogien aus der Tier- und Medienwelt, die Sie vorfinden werden, nicht ganz so (tierisch) ernst – sie sollen lediglich als „Eselbrücke“ dienen und Emotionen wecken.

4 | Das „HOW“ („WIE“) steht für die Maxime des Geschäftsführers der LRN, Dov Seidmann, der in seinem Buch „How: Why HOW We Do Anything Means Everything“ postuliert, dass der Erfolg für Unternehmen aus der Art, „wie“ wir tun, „was“ wir tun, resultiert.

5 | Eine ausführliche Darstellung der Methodik finden Sie im „HOW-Report“ auf S. 32 f.

Die Unternehmenskultur  
und die Unternehmensstrategie  
ergänzen sich gegenseitig.

## 4.1 Die Strategie des Unternehmens ist das A und O – Testen Sie Ihren Handlungsbedarf

Bevor Sie allerdings eine Einschätzung Ihrer vorherrschenden Unternehmenskultur vornehmen können, ist es wichtig, dass Sie sich Ihrer langfristigen Ziele bewusst werden. Denn trotz unterschiedlicher Kultur-Typologisierungen sind sich Wissenschaft und Praxis in einer Sache weitgehend einig: **Die Unternehmenskultur und die Unternehmensstrategie gehen Hand in Hand.** Um sich also dem Thema zu nähern, hat sich die Beantwortung der folgenden Fragestellungen als hilfreich erwiesen:

- Wie sieht das übergeordnete langfristige Zukunftsbild Ihres Unternehmens aus?
- Was ist in Ihrem Betrieb einzigartig und unbedingt notwendig, um am Markt erfolgreich zu sein?
- Wie lautet Ihre Unternehmensstrategie?
- Welche neuen Produkte oder Geschäftsfelder sollen in Zukunft auf- oder ausgebaut werden? Welche Bereiche sollen abgeschafft oder zurückgefahren werden?
- Wie heißen Ihre personalwirtschaftlichen Ziele, um potenzielle Risiken zu vermeiden (zum Beispiel Sicherung des Wissensaustauschs, ausgeglichene Altersstruktur, Talentförderung etc.)?
- Welche Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen benötigen Sie, um Ihre Leistungen zu erbringen und um Ihre Strategien umsetzen zu können?
- Wie sieht Ihr Markt für potenzielle und zukünftige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus?

Die Fragen machen deutlich, dass das Leitbild des Unternehmens, die betrieblichen Ziele und Ablaufprozesse sowie der angestrebte wirtschaftliche Erfolg aufeinander aufbauen und zusammen die Geschäftsstrategie bilden. Sie stellt im Endeffekt klar, wie im Zusammenspiel zwischen Menschen, Strukturen und Beziehungen das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens erbracht wird: <sup>30</sup>

**Menschen** stellen dem Unternehmen ihre Qualifikationen, Kompetenzen, Fähigkeiten, Talente, Einsatzbereitschaft, Teamfähigkeit, Motivation und vieles mehr zur Verfügung.

**Betriebliche Strukturen** dienen dazu, die Leistungen möglichst produktiv zu erbringen.

**Beziehungen** zu Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit und anderen Partnern sichern den Regelkreislauf – von der Beschaffung bis zum Absatz beziehungsweise zur Auftragsausführung.



**Im Zusammenhang mit der Gestaltung der Unternehmenskultur ist ein Blick auf die Geschäftsstrategie und deren Erfolgsfaktoren unverzichtbar.**

Am Anfang der Kulturveränderung steht die Geschäftsstrategie.

Beantworten Sie die nachfolgenden Fragen und Sie erhalten Aufschluss darüber, ob - und wenn ja, wo - in Ihrem Unternehmen möglicherweise Optimierungspotenzial besteht.

Erfolgsfaktor Mensch	Erfolgsfaktor Strukturen & Prozesse	Erfolgsfaktor Externe Beziehungen
Unterstützen Ihre Führungskräfte die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit ihrem Führungsstil?	Unterstützen Ihre Ablaufprozesse eine kontinuierliche Verbesserung von Verfahren?	Unternehmen Sie ausreichend Aktivitäten, um bei Kunden, Partnern und der Öffentlichkeit die gewünschte Wirkung zu erzielen?
Überprüfen und stärken Sie regelmäßig die Kompetenzen Ihrer Beschäftigten?	Sind die Prozesse an den Produkten und Dienstleistungen sowie am Kunden ausgerichtet?	Betreiben Sie ein gezieltes Beziehungsmanagement?
Entwickeln Sie systematisch die Innovationsfähigkeit Ihrer Teams?	Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein, um Prozessverbesserungen vorzunehmen?	Erfassen Sie Kundenwünsche und nutzen Sie diese zur Leistungsverbesserung?
Praktizieren Sie eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik?	Werden der Umgang miteinander und die Kommunikation bewusst gestaltet?	Binden Sie Ihre Lieferanten in die produkt- beziehungsweise dienstleistungsentwicklung mit ein?

Abbildung 3: Erfolgskritische Fragen auf dem Weg zu einer attraktiven Arbeitgebermarke  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Fragestellungen sind insofern als erfolgskritisch zu betrachten, weil sie von einem attraktiven Arbeitgeber zum großen Teil mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden müssten.

**Oder anders ausgedrückt:**

Damit Ihr Unternehmen auf dem Weg zu einer attraktiven Arbeitgebermarke erfolgreich sein wird, ist es unerlässlich, sich intensiv mit Menschen, Strukturen und Beziehungen auseinanderzusetzen. Wenn Sie es geschafft haben, dass sich ein Großteil Ihrer Beschäftigten aktiv als „Markenbotschafter“ für das Unternehmen einsetzt, haben Sie sich einen wichtigen Schlüssel für Innovationen, Erfolg und Unverwechselbarkeit gesichert.

## 4.2 Jede Unternehmenskultur hat ihre Besonderheiten und ist ein Alleinstellungsmerkmal

Auch die Unternehmenskultur kann als emotionsgeladene Marke erheblich zur Einzigartigkeit des Unternehmens beitragen.

Sich deutlich von seinen Wettbewerbern abzuheben, ist für viele Unternehmen einer der Wünsche schlechthin. Ein solches Alleinstellungsmerkmal kann zum Beispiel durch einen besonders günstigen Preis, eine einzigartige Produktionsweise, eine technische Innovation oder ein individuelles Serviceangebot entstehen. Was viele jedoch unterschätzen ist, dass auch die Kultur eines Unternehmens – als emotionsgeladene Marke – maßgeblich zu seiner Einzigartigkeit beitragen kann.<sup>31</sup> Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, wie die Unternehmenskultur gestaltet werden sollte, um sich als Betrieb nachweislich von der Konkurrenz abzuheben. Dabei gilt es jedoch zunächst, Kenntnis darüber zu erhalten, welche Unternehmenskultur derzeit im Unternehmen vorherrscht und mit welcher man sich identifizieren kann beziehungsweise möchte.

Der Ursprung der Namensgebung für die im Rahmen dieses Leitfadens gewählten drei Unternehmenskultur-Typen liegt dabei ganz bewusst im Tierreich, denn die dort zu beobachtenden Sozialverhalten der ausgewählten Tiere weisen auffällige Parallelen zu den Urtypen der Unternehmenskultur auf. Sie bieten daher einen guten Einstieg in das Thema.

Die drei Unternehmenskulturtypen King Kong, Maja und Flipper erleichtern den Zugang zum Thema.

An dieser Stelle kommt nun auch mehr Licht in den Titel dieses Leitfadens. Denn die nachfolgenden drei Unternehmenskulturtypen King Kong, Maja und Flipper als prominente Vertreter ihrer Arten sollen vor allem wichtige Verständnishilfen bieten. Das komplexe Thema Unternehmenskultur wird mithilfe dieser einfachen Veranschaulichungen transparenter und damit einleuchtender:

**King Kong**  
Silberrücken-Kultur



**Maja**  
Bienenvolk-Kultur



**Flipper**  
Delfin-Kultur



Bevor Sie sich nun jedoch den unterschiedlichen Kulturtypen im Detail widmen, noch ein wichtiger Hinweis vorweg: In der Praxis werden tatsächlich nahezu immer Mischformen der drei entwickelten Unternehmenskulturtypen vorzufinden sein. Daher werden auch die wenigsten Unternehmen mit ihrer Kultur ausschließlich die Silberücken-Kultur „King Kong“, die Bienenvolk-Kultur „Maja“ oder die Delfin-Kultur „Flipper“ verkörpern. Vielmehr wird man sich in der einen Kultur mehr und in der anderen weniger wiedererkennen. Wahrscheinlich ist sogar, dass es große Unterschiede zwischen einzelnen Abteilungen und Bereichen im Betrieb gibt. Beispielsweise wäre es ziemlich fatal, wenn die Buchhaltung kreative Wege à la Flipper einschlagen würde. Auch gibt es in diesem Zusammenhang kein besser oder schlechter oder gar die eine erstrebenswerte Unternehmenskultur. Zudem kann sich die Zuordnung zu einem Kulturtyp im Laufe der Zeit ändern. Dies liegt vor allem daran, dass keine noch so detaillierte Typologisierung der Unternehmenskultur und ihrer Beschreibung gerecht werden kann. Die gezogenen „Linien“, die die drei Kulturtypen voneinander trennen und abgrenzen sollen, existieren daher in Wirklichkeit nicht. Sie sind vor allem dafür erstellt worden, um die Diskussion über das Thema zu erleichtern.

Die wenigsten Unternehmen lassen sich bloß einem Kulturtypen zuordnen.

#### 4.2.1 Die Silberücken-Kultur „King Kong“

Bei der auf den ersten Blick etwas beunruhigend wirkenden Silberücken-Kultur steht vor allem die Art und Weise der Entscheidungsfindung im Mittelpunkt. Eine Gorillagruppe in freier Natur ist nicht bekannt für demokratische Abstimmungen. Vielmehr steht an der Spitze in aller Regel ein kräftiges Männchen mit silbrig schimmerndem Rückenfell. Der sogenannte Silberücken ist der Anführer der Gruppe und trifft die wichtigsten Entscheidungen gerne selbst.<sup>32</sup>



Der Silberücken trifft als Anführer der Gruppe die wichtigsten Entscheidungen gerne selbst.

Die Silberücken-Kultur – häufig auch **Macht-Kultur** genannt – findet sich meist in eher autokratischen Organisationsformen wieder. Eines ihrer Kernmerkmale sind ausgeprägte Hierarchieebenen. Die Silberücken-Kultur ist typisch für kleine und aufstrebende Unternehmen, bei denen die Entscheidungsfindung von der Geschäftsführung ausgeht. Aber auch in klassischen Familienunternehmen, in denen der Eigentümer das Unternehmen patriarchalisch leitet, ist diese Form häufig vorzufinden. Auch wenn sich schnell der Verdacht aufdrängt, die Silberücken-Kultur sei negativ behaftet, so ist doch häufig vielmehr das Gegenteil der Fall. Denn nicht selten verlangen sowohl die internen als auch externen Bedienungen einer Organisation genau diese Kulturform. Der Erfolg des Unternehmens ist folglich im Wesentlichen von seinen Entscheidungsträgern abhängig.<sup>33</sup>

## Die Mitarbeitenden der Silberrücken-Kultur sind

- eher zurückhaltend, was die Verarbeitung und Weitergabe von Informationen angeht.
- in der Regel nicht darauf bedacht, die Entscheidungen „von oben“ in Frage zu stellen.
- es gewohnt, dass der/die Geschäftsführende gerne nach dem Rechten sieht.
- eher selten in die Findung unternehmerischer Entscheidungen eingebunden.



Innerhalb eines Bienenvolkes sind die einzelnen Rollen und Aufgaben ganz genau verteilt.

### 4.2.2 Die Bienenvolk-Kultur „Maja“

Die Bienenvolk-Kultur steht für eine perfekt und bis ins kleinste Detail durchorganisierte Organisation. Sie ähnelt einem „Superorganismus“, in dem viele verschiedene Persönlichkeiten leben, welche gemeinsam eine ganz eigene, kollektive Intelligenz bilden. Schon seit Millionen von Jahren verrichten sie auf immer gleiche Weise unermüdlich ihre Aufgaben, leben auf dichtestem Raum zusammen und praktizieren eine äußerst differenzierte Arbeitsteilung.<sup>34</sup>

Die Bienenvolk-Kultur wird gerne auch **Rollen- und Regel-Kultur** genannt. Denn ein wesentliches charakteristisches Merkmal für diese Kultur ist vor allem die eindeutige Definition der einzelnen Rollen beziehungsweise Stellen im Unternehmen, wodurch Aufgaben, Kompetenzen und Funktionen detailliert festgelegt werden. Die Mitarbeitenden arbeiten eigenverantwortlich. Zugleich sichern sie sich sehr umsichtig gegen jedwede Risiken ab, die im Zusammenhang mit ihrer eigenen Arbeit stehen. Die Bienenvolk-Kultur findet sich häufig in wirtschaftlich gefestigten Unternehmen wieder, deren Umfeld vergleichsweise stabil ist. Den Mitarbeitenden gewährleistet diese Kulturform insbesondere Sicherheit und Regelmäßigkeit. Für das Unternehmen geht es vor allem darum, die geregelten Abläufe sicherzustellen.<sup>35</sup>

## Die Mitarbeitenden der Bienenvolk-Kultur sind

- stets ausreichend mit den für sie notwendigen Informationen versorgt und auch bereit, diese an andere weiterzugeben.
- dazu angehalten, ihre Arbeit nur dann in Frage zu stellen, wenn es ausdrücklich erwünscht ist.
- ein gewisses Maß an Kontrolle gewöhnt.
- vereinzelt in die unternehmerische Entscheidungsfindung eingebunden.

### 4.2.3 Die Delfin-Kultur „Flipper“



Die Delfin-Kultur zeichnet sich durch eine sehr strategische, flexible und vor allem kreative Ausrichtung aus. Wenn bei Delfinen mal etwas nicht so funktioniert, wie sie es möchten, versuchen sie es gerne auch mal auf einem anderen Weg. Diese Eigenschaft verhilft ihnen häufig zu neuen, originellen Lösungen. Zudem sind sie außerordentlich kooperativ. Nicht selten kommt es vor, dass sie sich zur Erreichung eines Ziels untereinander verbünden. Der Delfin steht daher auch als Sinnbild für wendiges Denken und das Finden neuer Strategien.<sup>36</sup>

Bei der Delfin-Kultur stehen vor allem Flexibilität und Kreativität im Vordergrund.

Die Delfin-Kultur lässt sich in einem Atemzug mit der sogenannten **Aufgaben-Kultur** nennen. Denn die Strukturen sind hier sehr flexibel und werden stets an die jeweiligen Erfordernisse angepasst. Hierarchien haben in Delfin-Kulturen einen eher symbolischen Charakter, wodurch die Mitarbeitenden einen sehr großen, eigenverantwortlichen Spielraum erhalten. Hier wird die sogenannte reine Positionsmacht nicht selten durch Expertenmacht verdrängt. Die Mitarbeitenden haben sich auf die Erreichung der gemeinsamen Leistungsziele und Werte eingeschworen und ordnen daher ihre eigenen Bedürfnisse der übergeordneten Sache unter. In solchen Kulturen entsteht ein hohes Maß an Kreativität und Reaktionsfähigkeit, was vor allem Unternehmen in sehr dynamischen Märkten zugutekommt.<sup>37</sup>

#### Die Mitarbeitenden der Delfin-Kultur sind

- dazu in der Lage, sich sämtliche Informationen – auch außerhalb ihres Wirkungskreises – zu verschaffen.
- ausdrücklich dazu angehalten, über ihren eigenen Tellerrand hinauszuschauen.
- darauf bedacht, das eigene Verhalten sowie das Verhalten der anderen vorausschauend zu beobachten – denn jeder ist für jeden verantwortlich.
- daran interessiert, die betrieblichen Abläufe im Sinne einer gemeinsamen Idee mitzugestalten.

## Praxistipp

Im betrieblichen Alltag lässt sich beispielsweise am Reklamationsverhalten von Mitarbeitenden erkennen, ob die Unternehmenskultur eher durch King Kong, Maja oder Flipper geprägt ist:

### Unternehmenskultur und Arbeitgebermarke am Beispiel „Reklamationsverhalten“



„Umtauschen? Geld zurück? Das machen wir normalerweise nicht ... Da muss ich erst den Chef fragen.“



„Wenn Sie Ihr Geld zurück haben möchten, dann haben wir dieses Formular dafür. Füllen Sie es bitte aus und wir prüfen dann, ob es möglich wäre in Ihrem Fall.“



„Für Sie mache ich gerne eine Ausnahme und Sie erhalten Ihr Geld zurück. Ich kläre alles Weitere dann intern und regle das in Ihrem Sinne.“

Abbildung 4: Reklamationsverhalten im Rahmen der verschiedenen Kulturtypen  
Quelle: Eigene Darstellung.

### 4.3 Die Unternehmenskultur muss kein Geheimnis sein – Machen Sie den „Kultur-Check“

King Kong, Maja oder Flipper – was kennzeichnet Ihr Unternehmen am ehesten oder welche Wunschvorstellungen haben Sie? Die folgende Checkliste gibt Ihnen Anhaltspunkte über die gelebte und praktizierte Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen. Dabei werden die zehn **Beurteilungsaspekte**

- **Gelebte Werte**
- **Organisation**
- **Führungsverständnis**
- **Kontakt/Information**
- **Rolle der Führungskräfte**
- **Anerkennung**
- **Teamcharakteristik**
- **Kontrolle/Delegation**
- **Arbeitsverhalten**
- **Innovationsgeist**

näher in den Blick genommen und kurz charakterisiert. Zur Beschreibung gehört immer auch ein Leitmotiv, das besonders aussagekräftig ist.

Lesen Sie sich bitte die Erläuterungen in Ruhe durch und bewerten Sie sie nach kurzer Überlegung so ehrlich wie möglich.

- **Sie haben in jeder Zeile drei Auswahlmöglichkeiten.**
- **Sie müssen insgesamt 10 Punkte pro Zeile verteilen.**
- **Folglich vergeben Sie bei 10 Beurteilungsaspekten mit jeweils 10 zu verteilenden Punkten insgesamt 100 Punkte.**

Setzen Sie die höchste Punktzahl bei derjenigen Darstellung ein, die Ihrer Unternehmenskultur am ehesten entspricht. Sie können auch alle 10 Punkte nur einer Auswahl zuweisen. Vergeben Sie am wenigsten Punkte oder gar keine Punkte, wenn es Ihrer Unternehmenskultur wenig oder gar nicht entspricht. In jedem Block muss die Gesamtpunktzahl 10 Punkte ausmachen.

# Ihr Kultur-Check > Testen Sie sich selbst

Silberrücken-Kultur „King Kong“	Bienenvolk-Kultur „Maja“	Delfin-Kultur „Flipper“
Gelebte Werte		
Stabilität Respekt Ordnung  <i>„Ich habe den Überblick und Ihr könnt mir vertrauen.“</i>  <input type="checkbox"/>	Zusammengehörigkeit Anerkennung Vertrauen  <i>„Alleine sind wir nichts, zusammen sind wir stark.“</i>  <input type="checkbox"/>	Individualität Vielseitigkeit Neuerung  <i>„Wer zuletzt lacht, lacht am besten.“</i>  <input type="checkbox"/>
Führungsverständnis		
Patriarchalischer Führungsstil  Wenig Einbeziehung der Beschäftigten  Statussymbole sind reichlich vorhanden  <i>„Der Chef trifft die Entscheidungen. So ist das nun mal.“</i>  <input type="checkbox"/>	Partizipativer Führungsstil  Mitbestimmung durch Führungssysteme  Vereinzelt und verdeckte Statussymbole erkennbar  <i>„Wenn Ihr nichts Wichtiges einzu- wenden habt, machen wir es dann so.“</i>  <input type="checkbox"/>	Delegativer Führungsstil  Begegnung auf Augenhöhe  Statussymbole nicht relevant  <i>„Lasst uns darüber abstimmen.“</i>  <input type="checkbox"/>
Rolle der Führungskräfte		
Linientreue  Anweiser – Führen mit Direktiven  <i>„Linientreue tun das, was der oberste Chef sagt.“</i>  <input type="checkbox"/>	Manager  Administrator – Führen durch Antworten  <i>„Manager tun die Dinge richtig.“</i>  <input type="checkbox"/>	Leader  Motivator und Coach – Führen durch Fragen  <i>„Leader tun die richtigen Dinge.“</i>  <input type="checkbox"/>
Teamcharakteristik		
Disziplin, Ordnung, Sicherheit  Gefestigte Charaktere  <i>„Macht genau das, was von Euch erwartet wird. Keine Experimente.“</i>  <input type="checkbox"/>	Beziehungsfähigkeit  Konflikt- und Kritikfähigkeit  <i>„Je besser Ihr es macht, desto besser für unser Gesamtergebnis.“</i>  <input type="checkbox"/>	Selbstorganisation  Selbstvertrauen  <i>„Blickt weit über Euren Tellerrand hinaus.“</i>  <input type="checkbox"/>
Arbeitsverhalten		
Anpassung Strukturierung  <i>„Ordnung ist das halbe Leben.“</i>  <input type="checkbox"/>	Aufgabenorientierung Teamorientierung  <i>„Wir schaffen das.“</i>  <input type="checkbox"/>	Kreativität Entscheidungsfreudigkeit  <i>„Wer nichts wagt, der auch nichts gewinnt.“</i>  <input type="checkbox"/>



Organisation		
<p>Hierarchisch aufgebaute Organisationsstruktur mit kontrollierten und festen Regeln</p> <p>Arbeitsabläufe stark von Vorschriften bestimmt</p> <p>„Eine feste (Rang)-Ordnung ist das A &amp; O.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Weniger hierarchische und mehr flachere Organisationsstruktur mit flexiblen Bereichen</p> <p>Etablierte Strukturen und Abläufe vorhanden, Handbücher bzw. Arbeitsanweisungen verfügbar</p> <p>„Eine funktionierende Organisation ist wichtig für den Erfolg.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Flache, flexible Organisationsstrukturen bis hin zur Hierarchiefreiheit</p> <p>Hohe Mitwirkungsmöglichkeit aller Beteiligten, individuelle Verantwortung</p> <p>„Gute Ideen kennen weder Ordnung noch Struktur.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>
Kontakt   Information		
<p>Mäßige Kontakte, Wahrung von Distanz</p> <p>Spärliche Informationen, „nur das Nötigste“</p> <p>„Ich weiß, wo es lang geht. Mir nach!“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Geplante, gezielte Kontakte, zum Beispiel Teambesprechungen</p> <p>Regelmäßige Informationen in festem Turnus</p> <p>„Ich mache einen Vorschlag, wie wir es machen können.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Enger Kontakt und Austausch</p> <p>Laufende Informationen auf allen Ebenen, keine Geheimnisse</p> <p>„Lasst uns dazu zusammen beraten.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>
Anerkennung		
<p>Belohnungssystem für individuellen und gemeinsamen Erfolg</p> <p>Fehlervermeidung bis hin zu Null-Fehler-Programmen</p> <p>„Gutes Geld für gute Leistungen.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Belohnungssystem für individuellen und gemeinsamen Erfolg</p> <p>Lehrreiche Fehlerkultur, Lernen aus Fehlern</p> <p>„Wer viel leistet, bekommt viel.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Zufriedenheit durch Erreichung der Ziele</p> <p>Hohe Fehlertoleranz, Fehler als Quelle für Innovationen</p> <p>„Geld ist nicht alles.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>
Kontrolle / Delegation		
<p>Starke Kontrolle und wenig Vollmachten für Beschäftigte</p> <p>Kontrolle durch Führungskraft</p> <p>„Fragt mich zuerst, bevor Ihr weitermacht. Ich will nicht, dass Fehler passieren!“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Vollmachten mit Absicherung werden erteilt, zum Beispiel durch Checklisten</p> <p>Kontrolle durch das Team beziehungsweise die Gruppe</p> <p>„Sind alle Vorschriften erfüllt? Vertrauen ist zwar gut, aber Endkontrolle muss sein.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Hohes Vertrauen sowie weitreichende Vollmachten für Beschäftigte</p> <p>Selbstvertrauen der Beschäftigten als Basis</p> <p>„Wenn es einer kann, dann Ihr! Wenn nicht Ihr, dann keiner...“</p> <p><input type="checkbox"/></p>
Innovationsgeist		
<p>Verfolgung von Ideen, die sich stark begründen lassen</p> <p>„Innovation? Das ist Chefsache bei uns!“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Schriftliche Anträge, damit die Idee durchdacht und klar wird</p> <p>„Innovation? Dafür haben wir dieses Formular.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p>Individueller Handlungsspielraum für kreative Ideen</p> <p>„Innovation? Das ist Aufgabe von uns allen.“</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p><b>Gesamt</b> Silberrücken-Kultur</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p><b>Gesamt</b> Bienenvolk-Kultur</p> <p><input type="checkbox"/></p>	<p><b>Gesamt</b> Delfin-Kultur</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Für die Auswertung des Kultur-Checks bilden Sie in jeder Spalte die Gesamtsumme.

Aus den Punktwerten in Ihrer Summenbildung können Sie ablesen, welchen Kulturtyp Ihr Unternehmen in der Ist-Situation abbildet. Das Resultat lässt sich zur besseren Visualisierung auch grafisch darstellen:



Abbildung 5: Beispiel für eine Auswertung des Kultur-Checks  
Quelle: Eigene Darstellung

Stellen Sie sich im Nachgang Ihres Kultur-Checks die folgenden Fragen:

- Trifft Ihr dargestellter Typ der Unternehmenskultur im Großen und Ganzen auf den Betrieb zu?
- Würden Ihre Mitarbeitenden und Kollegen sowie Kolleginnen das Unternehmen auch diesem Typ zuordnen?
- Was bedeutet diese Einschätzung für Ihre Attraktivität als Unternehmen nach innen und außen?

#### 4.4 Die „Wunschkultur“ ist zum Greifen nahe

Der Kultur-Check ist keineswegs ein einfaches Schubladensystem. Er erhebt auch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, da es weit mehr Einflussfaktoren auf die Kulturform im Unternehmen gibt. Es ist zudem noch einmal festzuhalten, dass die drei vereinfachten Kulturtypen King Kong, Maja und Flipper aus praktischen Gründen geschaffen worden sind und keine unumstößlichen Tatsachen darstellen.

Der Kultur-Check kann der erste Schritt zur neuen Unternehmenskultur sein.

Die Durchführung des Kultur-Checks eignet sich zudem gut als Ausgangspunkt, wenn Sie Ihre Unternehmenskultur verändern möchten und vielleicht noch nicht so genau wissen, welche Richtung Sie dabei einschlagen wollen.

Wenn Sie beispielsweise den Kultur-Check durchführen und dabei nicht Ihre Ist-Situation betrachten, sondern Ihre Wunschvorstellung eintragen, so erhalten Sie ein Ergebnis darüber, welchen Kulturtyp Sie in Ihrem Unternehmen bevorzugen würden beziehungsweise welche Form der Unternehmenskultur Sie hoch bewerten.

## Praxistipp

Lassen Sie doch einmal einige Ihrer Mitarbeitenden den Kultur-Check für das Unternehmen durchführen. Im Ergebnis ist es bestimmt aufschlussreich zu sehen, ob Ihre persönliche Einschätzung mit der Ihrer Beschäftigten übereinstimmt.

**Übrigens:** Mit dem Kultur-Check finden Ihre Mitarbeitenden auch heraus, wie sie selbst in das Unternehmen beziehungsweise in den Bereich, in dem sie tätig sind, hineinpassen.

### 4.5 In nur 6 Schritten lässt sich die Unternehmenskultur verändern

Um das Wichtigste gleich vorweg zu nehmen: **Die Veränderung der Unternehmenskultur gelingt nicht von heute auf morgen.** Schließlich sind Verhaltensänderungen des Einzelnen in eine bestimmte Richtung nicht einfach anzuordnen. Daher ist eine Beeinflussung auch nur schrittweise über ganz gezielte „Stellschrauben“ möglich. Aus einem konventionellen Betrieb wird nicht per Rundschreiben ein kreativ-innovatives Unternehmen. Verändert man jedoch die Rahmenbedingungen, so wird sich nach und nach der gewünschte Zustand einstellen.

So lässt beispielsweise die Einführung von mobiler Arbeit und Vertrauensarbeitszeit die Arbeitsprozesse automatisch anders ablaufen, wodurch zwangsläufig auch die Kommunikationsbeziehungen und das Führungsverständnis beeinflusst werden. In langsamen Entwicklungsschritten werden sich am Ende die Unternehmenskultur und der Umgang miteinander anpassen.<sup>38</sup> Gerade gemeinsam gelebte Werte sind langlebig und deshalb ist eine Kulturveränderung so zeitintensiv. Ein größerer Kurswechsel muss daher langfristig vorbereitet werden.

Die nachfolgenden Schritte helfen Ihnen dabei, eine Veränderung der Unternehmenskultur anzustoßen und nachhaltig zu implementieren:

#### SCHRITT 1: Welche Werte sind Ihnen wichtig?

Diese Frage mag auf den ersten Blick sehr einfach erscheinen. Doch welche Werte sind Ihnen in Ihrem Unternehmen eigentlich wichtig? Stimmt das, was Sie sagen, mit dem, was Sie tun überein? Es geht also vor allem darum, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen. Wer sich ganz bewusst mit dieser Frage beschäftigt, sensibilisiert sich selbst viel stärker für das Thema und trägt dazu bei, dass er von seinen Mitarbeitenden als sehr viel authentischer wahrgenommen wird.<sup>39</sup>

Eine Kulturveränderung braucht vor allem eines: Zeit!

In nur 6 Schritten können Sie die Weichen für eine neue Unternehmenskultur stellen.

## Praxistipp

Machen Sie zunächst für sich ein Brainstorming, in dem Sie alle für Sie wichtigen Kernwerte erfassen und priorisieren. Lassen Sie sich dabei nicht zu sehr von den Werten anderer Unternehmen leiten, sondern hören Sie ganz auf sich selbst.

### **SCHRITT 2: Vermitteln Sie Ihre Kernwerte Ihren Mitarbeitenden.**

Bei diesem Schritt geht es darum, den Mitarbeitenden zu vermitteln, welche Kernwerte für Sie wichtig sind. Denn nur so können sie ihre Rolle in der neuen Unternehmenskultur finden. Zu diesem Schritt gehört daher auch die gemeinsame Einigung auf die wesentlichen Verhaltensweisen, die zur Umsetzung der neuen Kultur notwendig sind. Sind die wichtigsten Verhaltensgrundsätze festgelegt, so sollten Sie sich gemeinsam zur Einhaltung dieser neuen Regeln verpflichten und sich von nun an gegenseitig bei deren praktischer Umsetzung unterstützen.<sup>40</sup>

## Praxistipp

An dieser Stelle ist die gemeinschaftliche Herangehensweise sehr wichtig, denn vor allem sind es Ihre Mitarbeitenden, die Ihre Werte Tag für Tag leben sollen. Seien Sie also auch offen für Anregungen.

### **SCHRITT 3: Schaffen Sie einen Anreiz.**

Damit die Mitarbeitenden eine Kulturveränderung auch umsetzen, muss in jedem Fall ein entsprechender Anreiz geschaffen werden. Denn eines ist sicher: Sehen die Mitarbeitenden keine guten Gründe dafür, ihr Verhalten zu ändern, dann ändern sie es auch nicht. Warum sollten sie auch? Die Formel dazu ist recht simpel: Ist der Nutzen für die Mitarbeitenden von Dauer, so ist auch die Verhaltensänderung von Dauer.<sup>41</sup> Nun ließe sich schnell vermuten, die Aussicht auf eine Gehaltserhöhung oder einen ähnlichen monetären Vorteil wäre bereits Anreiz genug, um die Mitarbeitenden zu einer Verhaltensänderung zu bewegen. Vereinzelt mag dies zutreffen. Um einen nachhaltigen Motivationsschub zu erzeugen, taugen materielle Anreize jedoch nicht oder nur bedingt, da der sinnstiftende Faktor fehlt und die Wirkung nicht lange anhält. Materielle Anreize können folglich nur im Zusammenspiel mit anderen Faktoren einen dauerhaften Effekt erzielen.<sup>42</sup>

### Praxistipp

Knüpfen Sie die Kulturveränderung an einen nachhaltigen Mehrwert für die Mitarbeitenden, wie zum Beispiel die Aussicht auf eine Unternehmenskultur, in der sie etwas mitgestalten können oder ein Umfeld, auf das sie sich jeden Tag aufs Neue freuen können. Vermeiden Sie ausschließlich monetäre Anreize, da so auf Dauer bloß eine falsche Erwartungshaltung erzeugt wird, welche nicht ständig befriedigt werden kann.<sup>43</sup>

#### **SCHRITT 4: Euphorisieren Sie sich selbst und Ihre Führungskräfte.**

Dieser Satz wird im Zuge von Veränderungsprozessen immer wieder gerne genannt. Die Vorbildwirkung der Geschäftsleitung und der Führungskräfte kann jedoch nicht oft genug hervorgehoben werden. Sie sind es, die den Mitarbeitenden eine langfristige Orientierung vorleben und ihr Vertrauen gewinnen müssen. Führungskräfte, die fest hinter der Kulturveränderung stehen, sind daher vermutlich mit die größte Kraft überhaupt, denn sie fördern nicht nur die Produktivität, sondern auch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.

### Praxistipp

Überprüfen Sie kontinuierlich, ob wirklich alle Führungskräfte an einem Strang ziehen. Ist dies nicht der Fall, so müssen Sie sich letztlich auch eine – möglicherweise etwas unbequeme – Frage stellen: Ist ein Kulturwandel mit der derzeitigen Besetzung überhaupt möglich? Denn zahlreiche Beispiele belegen, dass ein nachhaltiger Wandel vielerorts erst mit „neuen“ Führungskräften eingetreten ist.<sup>44</sup>

#### **SCHRITT 5: Schaffen Sie mehr als nur Leitbilder.**

Ein schönes Leitbild oder ein umfangreicher Wertekatalog sind zwar wichtig und sinnvoll, reichen jedoch alleine nicht aus. Die Umsetzung einer Unternehmenskultur muss vom Bewussten ins Unbewusste übergehen. Zwar stellen unterstützende Dokumente durchaus probate Hilfsmittel dar, wer jedoch einen nachhaltigen Kulturwandel vorantreiben will, muss seine Mitarbeitenden dazu bewegen, sich bewusst mit den Werten des Unternehmens und ihrem Verhalten auseinanderzusetzen.<sup>45</sup>

## Praxistipp

Dass ein Leitbild wichtig ist, bleibt hier außer Frage. Das größte Problem von Leitbildern ist jedoch, dass sie in den meisten Fällen lediglich den Status quo abbilden. Zeigen Sie stattdessen Zielperspektiven auf. Beschreiben Sie nicht in ein paar schwammigen Sätzen, was Ihr Unternehmen sein will, sondern zeigen Sie auf, wie Sie Ihre Unternehmensziele in einem dynamischen und flexiblen Prozess erreichen wollen.<sup>46</sup>

### SCHRITT 6: Formen Sie die passenden Rahmenbedingungen.

Eine neue Unternehmenskultur erfordert in aller Regel auch neue Rahmenbedingungen. Veraltete Strukturen, Prozesse und Vorschriften müssen daher an die Erfordernisse der neuen Kultur angepasst werden – und zwar auf allen Ebenen. Es geht also in erster Linie darum, verhaltensprägende „Leitplanken“ im Sinne des angestrebten Wandels zu formen.<sup>47</sup>

## Praxistipp

Die eine Organisationsstruktur gibt es nicht. Sofern Sie also beispielsweise eine Unternehmenskultur anstreben, die von kurzen Entscheidungswegen und flachen Hierarchien geprägt sein soll, so benötigen Sie letztlich auch eine Organisationsstruktur, die ein solches Vorgehen überhaupt erst ermöglicht. Hierfür eignen sich beispielsweise Matrixorganisationen, Projektorganisationen oder auch Netzwerkorganisationen. Ist für Ihr Vorhaben eher die klassische Variante geeignet, so sollten Sie keinesfalls zwingend von bewährten Organisationsstrukturen abweichen.

Bevor sich die Unternehmenskultur verändern lässt, muss sie zuerst sichtbar gemacht werden.

Die aufgezählten Schritte zeigen vor allem eines: Will man eine Unternehmenskultur nachhaltig verändern, so muss sie zu allererst an die Oberfläche geholt und fassbar gemacht werden. Denn nur auf diese Weise können die bestehenden Werte und kulturellen Überzeugungen analysiert und reflektiert werden. Die Methoden dazu sind vielfältig und reichen von detaillierten Fragebögen über strukturierte Interviews bis hin zu offenen Gesprächen oder Workshops mit den Beteiligten. Zahlreiche Beispiele zeigen jedoch, dass das direkte Gespräch meist die aufschlussreichste Methode zur Erfassung und Veränderung der Unternehmenskultur ist. Denn es ist sehr viel wichtiger, die Grundprägungen richtig zu erheben, als zu viel Energie in das Anstreben absoluter Genauigkeit zu investieren.<sup>48</sup>

## 4.6 Der Erfolg der Kulturveränderung ist messbar

„Wenn Du es nicht messen kannst, dann kannst Du es auch nicht managen“ lautet ein bekanntes Zitat aus der betriebswirtschaftlichen Literatur. In der Tat interessieren sich Unternehmensverantwortliche verständlicherweise zu allererst für die „harten“ Zahlen und Fakten. Doch wer behauptet eigentlich, dass sich die „weichen“ Faktoren, wie zum Beispiel die Unternehmenskultur, nicht auch mit „harten“ Erfolgskennzahlen verbinden lassen? Wer seinen Blick ausschließlich auf die klassischen Kennzahlen richtet, der kann schnell einen großen Fehler begehen, sind doch die „harten“ Fakten, wie zum Beispiel Umsatz und Gewinn, nicht selten mit das Resultat der sogenannten „weichen“ Erfolgsfaktoren, wie zum Beispiel der Unternehmenskultur.<sup>49</sup>

Machen Sie aus weichen Faktoren harte Fakten!

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen. Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, das zu geringe Umsätze generiert. Über eine nüchterne Zahlen-Daten-Fakten-Analyse lässt sich dann sehr schnell herausfinden, dass die Mitarbeitenden im Vertrieb im Schnitt

- nur fünf Kunden pro Woche besuchen,
- bei diesen Besuchen nur zwei neue Aufträge gewinnen und
- mit den zwei Aufträgen weniger Geld einholen, als sie sollten.

Soweit so gut – doch was sagt das Ganze nun über die Ursachen aus? Vielleicht gibt es ja einen guten Grund dafür, dass die Situation so ist, wie sie ist. Möglicherweise ist der Mitarbeitende nicht richtig motiviert, weil er sich weder mit dem Produkt noch mit den Werten des Unternehmens so richtig identifiziert. Wer also seine „harten“ Zahlen verbessern will, der darf seine „weichen“ Faktoren nicht außer Acht lassen.<sup>50</sup>

Nun gibt es vereinzelte Kennzahlen, mit denen sich der Faktor Unternehmenskultur als solcher ansatzweise messen lässt, wie zum Beispiel der **Bekanntheitsgrad der Unternehmenswerte beziehungsweise Leitlinien unter den Mitarbeitenden** oder der **Grad der Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenswerten**.<sup>51</sup>

Weiter verbreitet ist jedoch der Ansatz, die Wirkung der veränderten Unternehmenskultur auf indirektem Wege zu messen.<sup>52</sup>

Die Unternehmenskultur lässt sich am besten auf indirektem Wege messen.

## Praxistipp

Es gilt also, jene Größen festzulegen, auf die die Unternehmenskultur einen positiven Einfluss ausüben kann, wie zum Beispiel:

- Produktivität
- Fehlerquoten
- Innovation
- Mitarbeitermotivation und -engagement
- Kreativität

Diese Größen lassen sich gut feststellen, weshalb aus ihren Ergebnissen wiederum wirtschaftliche Erkenntnisse abgeleitet und beurteilt werden können.<sup>53</sup>

**„Wie lassen sich diese Größen tatsächlich messen?“** ist nun die zentrale Frage. Ganz einfach, nutzen Sie beispielsweise die folgenden Kennzahlen, um auf diesem Weg quantitative Effekte messen zu können:

- Anzahl der Initiativbewerbungen
- (Wieder-)Beschaffungskosten einer Stelle
- Anzahl der Überstunden
- Anzahl der Weiterbildungstage
- Arbeitgeberbewertungen in sozialen Medien
- Anzahl der Vorschläge im Betrieblichen Vorschlagswesen
- Umsatz pro Mitarbeitender
- Personalkostenproduktivität
- Fluktuationsrate
- Krankenquote
- Fehlzeitenquote
- Reklamationsquote

Nicht immer sind die Kennzahlen direkt und kausal bestimmten Maßnahmen zuzuordnen. Gleichwohl lassen sich Rückschlüsse auf bestimmte Vorgänge im Unternehmen ziehen.

**Qualitative Effekte** sind darüber hinaus sehr gut zu ermitteln über Mitarbeiterbefragungen, strukturierte Mitarbeitergespräche, Teamfeedbacks oder auch interne beziehungsweise externe Kundenfeedbacks.







5

WELCHE MASSNAHMEN  
UND INSTRUMENTE  
HELFEN BETRIEBEN BEI  
DER ENTWICKLUNG  
EINER EINZIGARTIGEN  
ARBEITGEBERMARKE?

Unabhängig davon, ob die gelebte Kultur in Ihrem Unternehmen mehr oder weniger King Kong, Maja oder Flipper abbildet: Zur Entwicklung einer unverkennbaren Arbeitgebermarke ist es auf jeden Fall notwendig, sich überhaupt darüber im Klaren zu werden, wie es derzeit ist und wie es in Zukunft sein sollte. „Der Weg ist das Ziel“ – wie dieses Sprichwort zeigt, handelt es sich hier um einen Prozess, der sich nicht von heute auf morgen umsetzen lässt. Vielmehr sind mehrere kleine Schritte zu gehen und die Belegschaft, Kunden und weitere Anspruchsgruppen des Betriebes von Anfang an ins Boot zu holen. Es gibt bereits eine breite Auswahl an Maßnahmen und Instrumenten, die kleinen und mittleren Unternehmen dabei wichtige Unterstützung leisten. Verwenden Sie daher nicht zu viel Zeit darauf, das Rad neu zu erfinden, sondern nutzen Sie die folgenden bewährten Aspekte zur Optimierung Ihrer Unternehmenskultur und damit auch zum Aufbau Ihrer Arbeitgebermarke.

Erfinden Sie das Rad nicht neu, sondern greifen Sie auf bewährte Mittel zurück.

## 5.1 Auswahl und Sensibilisierung der Führungskräfte sind das Zünglein an der Waage

Die Chefs und Führungskräfte geben den entscheidenden Ausschlag, wenn es darum geht, die Unternehmenswerte im Betrieb zu verankern. Dies kann schnell zur Sisyphusarbeit werden, wenn die Überzeugung innerhalb der Belegschaft noch nicht gegeben ist. Nahezu chancenlos wird es allerdings, wenn Chefs und Führungskräfte selbst die im Unternehmen gelebten Werte sowie die dahinterstehende Kultur nicht teilen. Messen Sie aus diesem Grund der Auswahl sowie Sensibilisierung der Führungskräfte eine besondere Bedeutung zu.<sup>54</sup>

Die Chefs und Führungskräfte sind entscheidend!

Die gemeinsame Abstimmung und Definition von Führungsleitlinien wirkt unterstützend, wenn das Führungsverständnis im Unternehmen transparent gemacht werden soll. Es handelt sich dabei um Orientierungshilfen, die der Führungstätigkeit zugrunde liegen.<sup>55</sup> Sie geben den Chefs und Führungskräften eine Richtung vor und tragen zu einer positiven Wahrnehmung des Unternehmens bei – sowohl nach außen als auch nach innen. Werden Führungsleitlinien zudem im Rahmen von Mitarbeitergesprächen regelmäßig zur Sprache gebracht, steigt mit der Zeit auch die Selbstverpflichtung der Leitenden.<sup>56</sup>

### Praxistipp

Wie alles andere entstehen Werte durch ständige Wiederholung. Ein Wert wie „Zuverlässigkeit“ setzt sich beispielsweise nur im Kopf fest, wenn man selbst immer wieder Zuverlässigkeit erlebt. Wenn Sie demnach einen Wert bei Ihren Mitarbeitenden fördern wollen, gelingt es Ihnen umso besser, wenn Sie diesen Wert jeden Tag an vielen kleinen Beispielen vorleben.

## 5.2 Eine werteorientierte Information und Kommunikation wirkt nach innen und außen

„Tue Gutes und rede darüber“. Eine Redewendung, die einmal mehr unterstreicht, dass gute Maßnahmen entsprechend kommuniziert werden müssen. Dies gilt ebenso für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke. Daher sollte die Darstellung der Vorteile als Arbeitgeber nicht vernachlässigt werden und sowohl nach innen als auch außen erfolgen.<sup>57</sup> Entscheidend ist dabei für kleine und mittlere Unternehmen, dass sie sich durch innovative Kommunikationsmaßnahmen von der Masse abheben und gleichzeitig authentisch bleiben. Das Erzählen von glaubwürdigen Geschichten wirkt vor diesem Hintergrund ansprechender als leere Werbephrasen.<sup>58</sup>

Doch wie lassen sich Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens kommunizieren?<sup>59</sup>

### Praxistipp

#### **Führen Sie „echte“ Interviews mit Ihren Mitarbeitenden**

Stellen Sie dafür offene Fragen und scheuen Sie sich nicht vor den Antworten. Was verbirgt sich genau hinter den „spannenden Projekten“, von denen Ihnen Ihre Mitarbeitenden berichten? Hören Sie Ihren Beschäftigten zu, dann werden Sie genau die Stories finden, die Sie als Arbeitgeber einzigartig machen.

#### **Nutzen Sie die Kraft der Bilder**

Wählen Sie außergewöhnliche Rahmen und Inszenierungen für die Bilder Ihrer Homepages, Broschüren, Flyer etc. Ein lächelnder Mechatroniker im Park visualisiert wahrscheinlich nicht unbedingt treffend das Geschehen in Ihrer Werkstatt. Die Besonderheit Ihrer Arbeitgebermarke entsteht durch die Erzählung, die Sie transportieren. Nutzen Sie Ihre kreativen Möglichkeiten.

#### **Heben Sie sich bewusst ab**

Um eine einzigartige Arbeitgebermarke zu entwickeln, sollten Sie anders sein als die anderen Betriebe. Schauen Sie sich daher genau die Arbeitgeberkommunikation Ihrer Mitbewerber an. Nutzen Sie dafür deren Stellenanzeigen sowie Homepages. Notieren Sie sich im Nachhinein die Begrifflichkeiten, die diese verwenden. Sie werden feststellen, dass es eine Vielzahl an austauschbaren Adjektiven gibt, die gebraucht werden. Setzen Sie diese auf eine „schwarze Liste“ und wählen Sie gezielt andere Ausdrücke für Ihre Außen- und Innenkommunikation.



## Nutzen Sie alte und neue Medien als Kommunikationskanäle

Kennen Sie die Kanäle, durch die Ihre Bewerberinnen und Bewerber auf Ihr Unternehmen aufmerksam geworden sind? Wenn nicht, sollten Sie in jedem Fall das nächste Vorstellungsgespräch auch dazu verwenden, mehr darüber zu erfahren. Sie werden überrascht sein, wie viele Kandidatinnen und Kandidaten vor allem in ihrem lokalen und regionalen Umfeld recherchieren, was es auf dem Arbeitsmarkt Neues gibt. Bauen Sie daher einen engen Kontakt zu regionalen Pressevertretern auf und kommunizieren Sie nicht nur über die sozialen Medien, sondern auch durch die lokale Presse.

Die Beispiele machen deutlich, dass bei der Kommunikation Ihrer Arbeitgebermarke kreative Maßnahmen sowie die Nutzung von unterschiedlichen Kommunikationsmedien und -kanälen gefordert sind. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, nicht nur externe Wege in den Blick zu nehmen, sondern **auch intern** nach den richtigen Kommunikationsformen und -kanälen zu suchen.<sup>60</sup> Erfahrungsgemäß wird in Unternehmen nicht selten der Kommunikation nach außen hohe Bedeutung beigemessen, dagegen wird der internen Kommunikation weit weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Ein fataler Fehler, der oftmals darin begründet liegt, dass in kleineren Betrieben **niemand für die Kommunikation zuständig ist**. Diese Aufgabe wird dann „nebenbei miterledigt“, wenn es zufällig angebracht erscheint. Im Resultat führt es zu einer Vernachlässigung dieser wichtigen Aufgabe. Mit anderen Worten: Es liegt ein hohes Erfolgspotenzial darin, mit regelmäßiger, gesteuerter Information und Kommunikation der Beschäftigten, deren Identifikation mit dem Unternehmen zu fördern. Auch dadurch wird Wertschätzung signalisiert und Werteorientierung praktiziert.

Information und Kommunikation sorgen für Wertschätzung und fördern die Identifikation.

## Praxistipp

Führen Sie eine **Regelkommunikation** in Ihrem Betrieb ein. Es sollte ein institutionalisiertes Forum (zum Beispiel Abteilungs- oder Teambesprechungen) geben, das ausreichende Gelegenheiten bietet, über Fragen zu diskutieren und auch mögliche Unsicherheiten offen anzusprechen. Zu diesem Zweck können etwa immer wiederkehrende Tagesordnungspunkte im Sinne von „Was gibt es Neues?“ eingerichtet werden. Durch einen regelmäßigen Austausch sowie durch die Reflexion entsteht im Laufe der Zeit eine höhere konstruktive Offenheit, sodass etliche „Baustellen“ transparenter werden und ebenso klare Vereinbarungen getroffen werden können. Führen Sie darüber hinaus regelmäßige 4-Augen-Gespräche mit Ihren Mitarbeitenden, um ihnen Hilfestellung zu geben und für Fragen zur Verfügung zu stehen.

### 5.3 Die systematische Einführung neuer Mitarbeitender in das Unternehmen erleichtert die Rekrutierung und Bindung

Was hat der Einarbeitungsprozess mit der Entwicklung einer einzigartigen Arbeitgebermarke zu tun? Ganz einfach: Der erste Eindruck im Unternehmen prägt ganz besonders die Wahrnehmung bei den „Neuen“. Im Rahmen des Einarbeitungsprozesses sollten sie folglich darin unterstützt werden, zunächst die Unternehmenskultur von allen Seiten kennenzulernen.<sup>61</sup> Denn erst auf dieser Basis können sowohl Betrieb als auch neuer Mitarbeiter oder neue Mitarbeiterin entscheiden, ob die gelebten Werte und Normen im Unternehmen mit den Werten und Normen des oder der Einzelnen übereinstimmen. Dieser Prozess wird Zeit in Anspruch nehmen, für die eine Probezeit genutzt werden sollte. Dieses „**Kulturmatching**“ von Beschäftigten mit den Konventionen, Leitlinien und schließlich der Unternehmenskultur des Betriebs ist Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende zu Markenbotschaftern (vgl. Kapitel 3) werden.

Ein „Kulturmatching“  
mit neuen Mitarbeitenden  
lohnt sich!

Wie Sie Ihre Unternehmenskultur neuen Mitarbeitenden im Rahmen des Einarbeitungsprozesses vermitteln können, zeigen die folgenden Punkte. Dabei sollten Sie mit Ihren Maßnahmen bereits **vor** dem offiziellen Einstellungstermin beginnen und Ihre „Neuen“ frühzeitig in die maßgeblichen Kommunikationskanäle integrieren. Dazu zählen unter anderem:<sup>62</sup>

- Mitarbeiterzeitschrift
- Intranet, digitale Nachrichten etc.
- Teamworkshops
- Abteilungsfeiern, Tagungen

#### Praxistipp

Sorgen Sie dafür, dass am ersten Arbeitstag alles reibungslos läuft, der Arbeitsplatz mit allen nötigen Arbeitsutensilien ausgestattet ist und die Beschäftigten über eine neue Kollegin beziehungsweise neuen Kollegen informiert sind. Denken Sie an Ihre Außen- und Innenwirkung als Arbeitgeber: Sie erwarten Professionalität im Handeln eines jeden Beschäftigten, also sollten auch Sie den Prozess der Arbeitsaufnahme professionell gestalten.<sup>63</sup>

Sobald der Mitarbeitende den ersten Arbeitstag antritt, beginnt die eigentliche Integrationsphase in das Unternehmen. Gehen Sie in dieser Phase strukturiert vor und nutzen Sie beispielsweise die folgenden Hilfsmöglichkeiten:<sup>64</sup>

- Persönliche Begrüßung und Vorstellung des neuen Mitarbeitenden im Team und bei den maßgeblichen Fachbereichen
- Zusammenstellen von Informationsmaterial (zum Beispiel Organigramm, Telefonliste und E-Mail-Adressen)
- Entwicklung eines Einarbeitungsplans mit Bezeichnung von Dauer, Lerninhalten und Ansprechpartnern
- Benennung einer Unterstützungsperson während des Integrationsprozesses
- Vereinbarung von regelmäßigen Feedbackgesprächen mit der Führungskraft
- Durchführung von Teamworkshops

Im Ergebnis können sie alle dazu beitragen, die Identifikation des Mitarbeitenden mit der Unternehmenskultur zu erhöhen. Darüber hinaus helfen sie dabei, die Anforderungen und Grenzen des eigenen Handlungsspielraumes kennenzulernen.

#### **5.4 Mit Strategieworkshops lassen sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen begeistern**

Sie haben noch keine schriftlich fixierte Unternehmensstrategie und denken, dass Strategieworkshops etwas für größere Unternehmen sind? Seien Sie ganz beruhigt - es braucht gar keine Hochglanzbrochüren. Vielmehr geht es darum, dass Ihre Belegschaft in einem gemeinsamen Workshop mit den Zielen und Werten des Unternehmens vertraut gemacht wird. Gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden legen Sie sich somit auf eine eindeutige Marschrichtung fest. Dafür wird nicht nur die eigene Entwicklung, sondern auch die der Wettbewerber, des Marktes und der Kundschaft in den Blick genommen. Es sollten neben der Geschäftsführung ausgewählte Führungskräfte sowie Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen dazu eingeladen werden. In nicht zu großen Unternehmen gibt es sogar die hervorragende Möglichkeit, alle Mitarbeitenden, Chefs und Führungskräfte daran teilhaben zu lassen.

Kommunizieren Sie Ihre Ziele und Werte im Rahmen von Strategieworkshops.

## Praxistipp

Nutzen Sie für die Strategiebesprechung mit Ihren Mitarbeitenden verschiedene Instrumente des strategischen Managements und orientieren Sie sich an Leitfragen. Bewährt haben sich die folgenden:<sup>65</sup>

### Unternehmensanalyse (Stärken-/Schwächenanalyse, intern):

- Wo stehen wir heute?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen mit Blick auf die Finanzsituation, das Produktportfolio sowie die Kompetenzen der Belegschaft?

### Markt-/Kundenanalyse (extern):

- Auf welchen relevanten Märkten sind wir unterwegs?
- Wie groß ist der Markt und wie sieht sein Wachstumspotenzial aus?
- Wie ist die langfristige Marktentwicklung?
- Wer sind unsere Kunden?
- Wer sind unsere potenziellen Kunden?
- Wie lauten deren Bedürfnisse?

### Wettbewerbsanalyse (extern):<sup>66</sup>

- Wie ist die Verhandlungsstärke der Lieferanten?
- Wie ist die Verhandlungsstärke der Kunden?
- Besteht eine Bedrohung durch Substitutionsprodukte?
- Wer sind unsere Wettbewerber? Was zeichnet sie aus?
- Welche potenziellen neuen Wettbewerber gibt es?

Ein „Kulturmatching“  
mit neuen Mitarbeitenden  
lohnt sich!

Der nächste Schritt besteht darin, die Ergebnisse zusammenzuführen. Hier ist es das Ziel, die Erkenntnisse der Unternehmens-, Markt-, Kunden- und Wettbewerbsanalyse zu kombinieren sowie übersichtlich darzustellen. Als Instrument zur Zusammenführung kann hierbei auf die **SWOT-Analyse** zurückgegriffen werden. Denn durch die Gegenüberstellung der Stärken (**Strengths**), Schwächen (**Weaknesses**), Chancen (**Opportunities**) und Bedrohungen (**Threats**) lässt sich offenlegen, wo das Unternehmen steht.<sup>67</sup> Im Anschluss daran gilt es zu definieren, welche langfristigen Zielsetzungen verfolgt werden sollen. Sie bilden die Basis, um passende Maßnahmen abzuleiten. In diesem Zusammenhang hat sich ein detaillierter Maßnahmenplan als hilfreich erwiesen, in dem neben dem Vorgehen auch Ziele, Verantwortlichkeiten sowie Erfolgsindikatoren enthalten sind (siehe Abb. 6).



Arbeitsschritt	Inhalt
Name der Maßnahme:	Titel der Maßnahme?
Ziel/Ergebnis:	Welche wesentlichen Ziele werden verfolgt?
Verantwortlich:	Welche Mitarbeiterin, welcher Mitarbeiter, oder welche Abteilung ist für die Umsetzung der Maßnahme maßgeblich verantwortlich?
Vorgehen:	Was ist zu tun? In welcher Reihenfolge sollten welche Schritte umgesetzt werden?
Dauer (Monate):	Für welchen Zeitraum ist die Maßnahme angesetzt? Wann soll das Ziel erreicht werden? Wann fangen Sie damit an?
Erfolgskontrolle:	Wie kann der Erfolg der Maßnahme gemessen werden?

Abbildung 6: Maßnahmenplan

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rump/Eilers/Wilms, 2011, S. 61.

Selbstverständlich ist es wichtig, die gesetzten Ziele und Umsetzungsmaßnahmen kontinuierlich zu überprüfen und falls notwendig anzupassen. Zu beachten ist, dass die hier dargestellten Methoden nur einen Bruchteil aller Möglichkeiten ausmachen.

Generell gilt in diesem Zusammenhang kreativ zu sein, neue Methoden einzubringen und Gestaltungsformate durchzuführen, die interaktiv für Bewegung sorgen, wie etwa Brainstorming-Übungen und Gruppenarbeiten.

Seien Sie kreativ und sorgen Sie für interaktive Bewegung.



6

RESÜMEE:

WARUM IST EINE „MARKE“  
DER SCHLÜSSEL ZUR  
INNOVATIONSSICHERUNG  
DES STANDORTS  
RHEINLAND-PFALZ?

Eine unverwechselbare Arbeitgebermarke als ein Bündel unterschiedlicher Werte, Verhaltensweisen und Instrumente ist immer genau zugeschnitten auf das jeweilige Unternehmen. Sie macht Arbeitgeber anziehend und erleichtert damit erheblich die Mitarbeitergewinnung und -bindung. Darüber hinaus sichert sie die Innovationsfähigkeit – für das einzelne Unternehmen sowie für den gesamten Standort Rheinland-Pfalz.

Eine unverwechselbare Arbeitgebermarke erleichtert die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden und sichert die Innovationsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund sind in diesem Leitfaden zentrale Fragestellungen zur Gestaltung einer wertorientierten Arbeitgebermarke aufgeworfen und der Anspruch erhoben worden, diese zu beantworten. Im Kern handelte es sich dabei um Voraussetzungen für Arbeitgeberattraktivität, das Werteverständnis im Betrieb, wie Beschäftigte zu Markenbotschaftern werden, die Rolle und wirtschaftliche Bedeutung der Unternehmenskultur, Methoden und Instrumente zur Stärkung der Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie den Einfluss der Unternehmenskultur auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Darüber hinaus sind weitere Punkte behandelt worden, wobei vor allem die Unternehmenskultur-Typologisierungen King Kong, Maja und Flipper richtungsweisende Ansatzpunkte zur Gestaltung einer attraktiven Arbeitgebermarke bieten. Denn durch den in diesem Zusammenhang entwickelten Kultur-Check wird es möglich, zunächst einen Status quo im Unternehmen festzustellen, damit mit diesem Basiswissen bewusst eine Arbeitgebermarke gestaltet werden kann.

Das Fazit nun in einen Satz zu bringen, ist unmöglich, jedoch lässt sich eines mit Sicherheit aussagen:

---

**Eine wertorientierte Arbeitgebermarke macht Unternehmen attraktiv und unverwechselbar!**

---

Beginnend bei der Wertebasis, die die betriebliche Zusammenarbeit und Unternehmenskultur maßgeblich bestimmt, lässt sich ähnlich eines Kreislaufes ein klarer Zusammenhang zu Innovationen, Wertschöpfung und betriebswirtschaftlichem Erfolg herstellen, wie Studien es immer wieder bestätigen (siehe Kapitel 3.2).

Gelingt es Arbeitgebern, ihre Beschäftigten zu Markenbotschaftern zu machen, ist das zweifelsohne auch auf eine starke Unternehmenskultur zurückzuführen. Dies ist letztlich die Voraussetzung dafür, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen identifizieren und neue Beschäftigte problemlos rekrutiert werden können. Fazit: Mithilfe einer wertorientierten Arbeitgebermarke wird das Unternehmen attraktiv, einzigartig und unverwechselbar.

Machen Sie sich attraktiv, einzigartig und unverwechselbar.

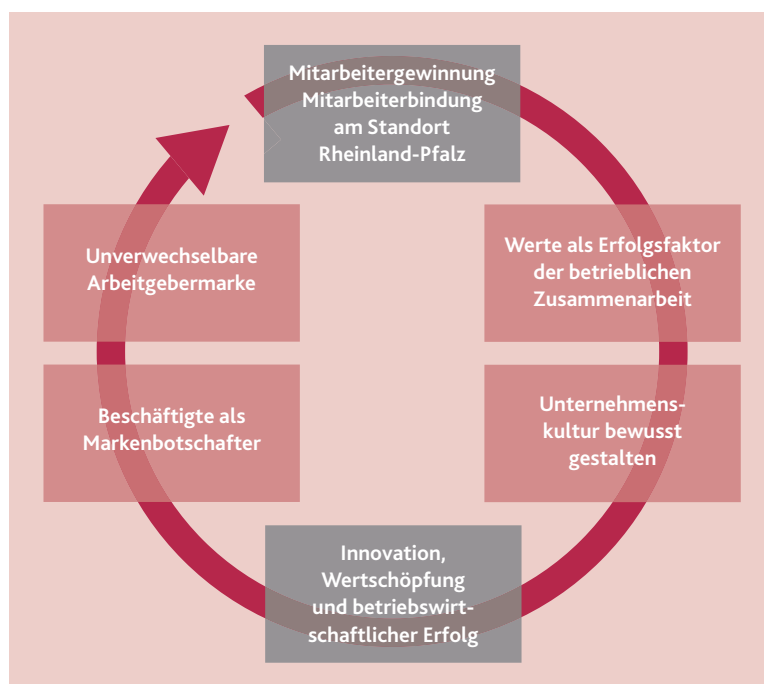


Abbildung 7: Erfolgskritische Einflüsse auf Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung  
Quelle: Eigene Darstellung

Jeder investierte Euro  
zugunsten der Unternehmens-  
kultur rechnet sich!

Mit anderen Worten: **Jedes Zeitbudget und damit jeder Euro, der in die Werteorientierung beziehungsweise Unternehmenskultur eines Unternehmens investiert wird, rechnet sich!**

Jetzt schließt sich der Kreis rund um die wichtige Bedeutung der **Werteorientierung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik**. Zweifelsohne spielt zur Bewältigung des Wettbewerbs auf dem Fachkräfte-Arbeitsmarkt die Personalarbeit eine wesentliche Rolle. Es geht dabei nicht um irgendeine Personalpolitik, die „Personal verwaltet“. Stattdessen steht eine Lebensphasenorientierte Personalpolitik im Fokus, die Werte setzt, gestaltet statt verwaltet und gleichzeitig die künftigen demografischen und ökonomischen Herausforderungen im Blick hat.

Es geht vor allem darum, als Arbeitgeber attraktiv für unterschiedliche Gruppen von Menschen zu sein, die bereit sind, ihr Wissen und ihre Kompetenzen für das Unternehmen einzusetzen. Ein lebensphasenorientierter Ansatz in der Personalpolitik wird dieser Vielfältigkeit am ehesten gerecht. Denn er sorgt dafür, dass den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in unterschiedlichen Lebenssituationen und Berufsphasen ein Umfeld geboten wird, in dem sie ihre sich wandelnden Anforderungen im beruflichen und privaten Bereich in Einklang bringen können.





# LITERATURVERZEICHNIS

**Alex, B. / Becker, D. / Stratmann, J. (2000):** Ganzheitliches Wissensmanagement und wertorientierte Unternehmensführung, in: Götz, K. (Hg.) (2000): Wissensmanagement – zwischen Wissen und Nichtwissen, 2., verbesserte Auflage, München 2000, S. 47-69.

**Baetge, J. et al. (2007):** Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, in: Journal für Betriebswirtschaft (JfB), Heft 57, S. 183-219.

**Barrett, R. (2016):** Werteorientierte Unternehmensführung: Cultural Transformation Tools für Performance und Profit, Berlin/Heidelberg. S. 76.

**Berner, W. (2012):** Culture Change: Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil, Stuttgart. S. 4, 95.

**Börger-Sikora, C. /Elders, V. (o.J.):** Unternehmenskultur, die DNA des Unternehmens, online verfügbar unter: <http://www.plenum.de/unternehmenskultur.htm> (zuletzt aufgerufen am 09.08.2016, 14:15 Uhr).

**Bokler, A. M./Dipper, M. (2015):** Changemanagement mit Cultural Transformation Tools: Unternehmenskultur über Werte entwickeln, Wiesbaden. S. 26.

**Bormann, H.-W. (2011), in: Perspektive Mittelstand (Hrsg.):** Wie aus „soft-facts“ harte Erfolgskennzahlen werden, online verfügbar unter: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Unternehmenskultur-Wie-aus-soft-facts-harte-Erfolgskennzahlen-werden/management-wissen/4085.html> (zuletzt aufgerufen am 29.09.2016, 16:14 Uhr).

**BR (Bayerischer Rundfunk) (2014a) (Hrsg.):** Bienenvolk: Die perfekte Aufgabenteilung, online verfügbar unter: <http://www.br.de/themen/wissen/bienen-bienenstock-organisation100.html> (zuletzt aufgerufen am 12.08.2016, 11:48 Uhr).

**BR (Bayerischer Rundfunk) (2014b) (Hrsg.):** Die Biene: Kleinstes Nutztier der Welt, online verfügbar unter: <http://www.br.de/themen/wissen/bienen-nutztier-landwirtschaft100.html> (zuletzt aufgerufen am 12.08.2016, 11:49 Uhr).

**Danko, F. (2015):** Diagnose und Therapie von Unternehmenskulturen – Maßnahmen zur gezielten und nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur, in: Richter, F. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur: Wie Unternehmenskulturen den Erfolg beflügeln oder lähmen, Stuttgart, S. 141-151.

**De Micheli, M. (2014), in: The Huffington Post (Hrsg.):** Finanzielle Anreize: Wirken sie nun oder wirken sie nicht?, veröffentlicht am 23.04.2014, online verfügbar unter: [http://www.huffingtonpost.de/marco-de-micheli/finanzielle-anreize-wirken-sie-nun-oder-wirken-sie-nicht\\_b\\_5099919.html](http://www.huffingtonpost.de/marco-de-micheli/finanzielle-anreize-wirken-sie-nun-oder-wirken-sie-nicht_b_5099919.html) (zuletzt aufgerufen am 29.09.2016, 15:13 Uhr).

**de Molina, K. (2015):** Unternehmenskultur für Startups – Konzepte und Implementierung, in: Widuckel, W./de Molina, K./Ringlstetter, M. J./Frey, D. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, Wiesbaden, S. 227-237.

**Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (2007):** Employer Branding Definition, Fassung vom 14. April 2007, online verfügbar unter: <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> (zuletzt aufgerufen am 17.10.2016, 13:13 Uhr).

**DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) (2011) (Hrsg.):** DGFP Studie: HR Kennzahlen auf dem Prüfstand, S.11f, online verfügbar unter: <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/87240/herunterladen> (zuletzt aufgerufen am 29.09.2016, 16:46 Uhr).

**DRK (Deutsches Rotes Kreuz e.V.) (2013):** Werte und Wertebildung in Familien, Bildungsinstitutionen, Kooperationen: Beiträge aus Theorie und Praxis, Berlin, S. 12, 53 online verfügbar unter: <http://www.wertebildunginfamilien.de/wp-content/uploads/2014/12/Fachbuch.pdf> (zuletzt aufgerufen am 06.05.2016, 11:31 Uhr).

**Geißler, C. (2007):** Eine Arbeitgebermarke?, in: Harvard Business Manager, Heft 10/2007: Spezial, <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645-druck.html>. (zuletzt aufgerufen am 08.08.2016, 12:44 Uhr)

**Gertz, W. (2016):** Die neue Sachlichkeit, in: Personalwirtschaft, Heft 6, S. 16-20.

**Geschwill, R./Schuhmacher, F. (2014):** Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung, 2., überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden. S. 35 - 51, 112f.

**Glauner, F. (2016):** CSR und Wertcockpits: Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur, in: Schmidpeter, R. (Hrsg.): Management-Reihe Corporate Social Responsibility, Berlin/Heidelberg. S. 30.

**Hall, E. T. (1976):** Beyond Culture, Garden City.

**Handy, C. B. (1993):** Understanding Organizations, 4th Edition, London-UK. S. 184.

**Hasenclever, K. W. (1996):** Die Verträglichkeit von Unternehmenskultur als prognostischer Faktor für den Erfolg horizontaler Kooperationen am Beispiel von Unternehmen aus der Automobilbranche, Hamburg. S. 11.

**Henze + Partner (o.J.):** Der Delfin: Sinnbild für wendiges Denken und zielgerichtetes Handeln, S.1ff, online verfügbar unter: <http://www.henze-partner.com/Bibliothek/Resources/Delfin-Strategien.pdf> (zuletzt aufgerufen am 12.08.2016, 12:01 Uhr).

**Hofstede, G. (o.J.):** Organisational Culture, online verfügbar unter: <https://www.geert-hofstede.com/organisational-culture.html> (zuletzt aufgerufen am 24.10.2016, 11:42 Uhr).

**ICUnet.AG (o. J.):** Was ist Kultur? Einführung und Denkanstöße, S. 6f, online verfügbar unter: [https://www.sprachenmarkt.de/fileadmin/sprachenmarkt/interk\\_Vorbereitung\\_images/Praesentation\\_Was\\_ist\\_Kultur.pdf](https://www.sprachenmarkt.de/fileadmin/sprachenmarkt/interk_Vorbereitung_images/Praesentation_Was_ist_Kultur.pdf) (zuletzt aufgerufen am 14.06.2016, 17:08 Uhr).

**IHK Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz (2015):** Fachkräftebedarf, online verfügbar unter: <http://www.fachkraeftemonitor-rlp.de/fkm/index.html#mg2v6g5fOhj-bi> (zuletzt aufgerufen am 07.07.2016 um 13:52 Uhr).

**Jahrbuch Personalentwicklung (2016):** HR-Lexikon, online verfügbar unter: <https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/eintrag/1566.html> (zuletzt aufgerufen am 01.09.2016, 13 Uhr).



**Kaiser, O. (2005):** Mitarbeiterkommunikation als Führungsaufgabe, Bern, online verfügbar unter: [http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Mitarbeiterkommunikation\\_als\\_F\\_hrungsaufgabe.pdf](http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Mitarbeiterkommunikation_als_F_hrungsaufgabe.pdf) (zuletzt aufgerufen am 14.10.2016, 16:39 Uhr).

**Kimsey-House, H./Kimsey-House, K./Sandahl, P./Withworth, L. (2011):** Co-Active Coaching – Changing Business Transforming Lives, Boston.

**Kobi, J.-M. (2016):** Neue Prämissen in Führung und HR-Management: Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit, Wiesbaden, S. 50f.

**Kolesky, K. (2006):** Management kultureller Integrationsprozesse bei grenzüberschreitenden Unternehmenszusammenschlüssen: Eine Analyse westeuropäischer Akquisitionen in Osteuropa, S.105, online verfügbar unter: <http://www.uni-kassel.de/upress/online/frei/978-3-89958-242-0.volltext.frei.pdf> (zuletzt aufgerufen am 05.08.2016, 13:33 Uhr).

**Koopmans, R. (2016).** Does assimilation work? Sociocultural determinants of labour market participation of European Muslims. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 42(2), S. 197-216.

**Kottbauer, M. (2011):** Erfolgreiche Strategieerarbeitung in mittelständischen Unternehmen, in: *Controller Magazin*, Heft 4, S. 10-17.

**LRN (Hrsg.) (2016):** The HOW-Report. A Global, Empirical Analysis of How Governance, Culture and Leadership Impact Performance, online verfügbar unter: <http://howmetrics.lrn.com/wp/wp-content/uploads/2016/05/HOW-REPORT-5-6-16.pdf> (zuletzt aufgerufen am 17.10.2016, 16:53 Uhr).

**Ludewig, Ch. (o.J.):** Porters Five Forces kurz und knapp, online verfügbar unter: <http://www.marktding.de/strategie/porters-five-forces-kurz-und-knapp/> (zuletzt aufgerufen am 14.10.2016, 16:57 Uhr).

**Miller, M. (2011):** How!: Erfolg und Wertsteigerung durch das richtige zwischenmenschliche Verhalten in Unternehmen, online verfügbar unter: <https://www.xing.com/communities/posts/how-erfolg-und-wertsteigerung-durch-das-richtige-zwischenmenschliche-verhalten-im-unternehmen-1001622731> (zuletzt aufgerufen am 24.10.2016, 12:35 Uhr).

**Monster (Hrsg.) (2015):** Wertschätzung an Arbeitsplatz: Wüste oder Oase, Monster-Umfrage: Wertschätzung am Arbeitsplatz und Tipps, online verfügbar unter: <http://info.monster.de/Monster-Umfrage-Wertschaetzung-am-Arbeitsplatz/article.aspx> (zuletzt aufgerufen am 24.06.2016, 16:09 Uhr).

**Montag, Torsten (2010):** Die innerbetriebliche Kommunikation, online verfügbar unter: <https://www.gruenderlexikon.de/magazin/die-innerbetriebliche-kommunikation-0709> (zuletzt aufgerufen am 14.10.2016 um 16:50 Uhr).

**Müller-Schoppen, E./Reek, B. (2014):** Psychologische Personalentwicklung kompakt: Meilensteine der Organisationsentwicklung, Norderstedt. S. 43f.

**Neubach, G. (2015):** Wertschätzung schafft Wertschöpfung, in: Hochschule Mainz (2015) (Hrsg.): Update 21, WS 15/16, Schwerpunkt: Nachhaltigkeit und Unternehmensführung, S. 23-27, online verfügbar unter: [https://www.hs-mainz.de/index.php?elD=tx\\_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1466764370&hash=861bc2d568da616ef7c879280f4515fa45ed38a0&file=fileadmin/content/fb\\_w/Publikationen/pdf/Update21\\_screen\\_25052016.pdf](https://www.hs-mainz.de/index.php?elD=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&t=1466764370&hash=861bc2d568da616ef7c879280f4515fa45ed38a0&file=fileadmin/content/fb_w/Publikationen/pdf/Update21_screen_25052016.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.06.2016, 11:35 Uhr).

**Nörr, M. (2016):** Key Learnings aus dem Serial Entrepreneurship: Erfahrungen von Mehrfachgründern für eigene Innovationen nutzen, Wiesbaden. S. 13.

**Pelz, W. (2004):** SWOT-Analyse. Beispiele und Tipps zum Erstellen einer SWOT-Analyse, online verfügbar unter: <http://www.wpelz.de/ress/swot.pdf> (zuletzt aufgerufen am 14.10.2016 um 17:02 Uhr).

**Prändl, I. (2011):** Werte – Normen – Rollen, online verfügbar unter: <http://gesellschaft.psycho-wissen.net/werte-und-normen/index.html> (zuletzt aufgerufen am 06.05.2016, 11:28 Uhr).

**Prieß, A. / Spörer, S. (2014):** Führen nach dem Omega-Prinzip. Neuroleadership und Führungspraxis erfolgreich vereint, Freiburg u.a., S. 313f.

**Recklies, D. (2006):** Die PEST(LE) Analyse, online verfügbar unter: <http://www.themanagement.de/Management/PEST-Analyse.htm> (zuletzt aufgerufen am 14.10.2016 um 16:59 Uhr).

**Rump, J. / Schmidt (2004):** Management von erfolgskritischem Wissen, in: Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen. Managementschriften der Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein, hrsg. von Kremin-Buch, B / Unger, F. / Walz, H., Band 1, Sternenfels, S. 67-167.

**Rump, J./Wilms, G. (2007), in:** Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau (Hrsg.), Wissen ist Zukunft – Wissensbilanz als strategisches Instrument für den Mittelstand – Leitfaden zur Erstellung einer Wissensbilanz in kleinen und mittelständischen Unternehmen, Mainz, online verfügbar unter: [http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden\\_RLP\\_FINAL.pdf](http://www.akwissensbilanz.org/Infoservice/Infomaterial/Leitfaden_RLP_FINAL.pdf) (zuletzt aufgerufen am 23.08.2016, 14:34 Uhr).

**Rump, J. (2010):** Managing Electronic Mobility. Eine Orientierungshilfe für Fach- und Führungskräfte zur Technikfolgenabschätzung, Sternenfels, S. 77f.

**Rump, J./Eilers, S./Wilms, G. (2011)** Strategie für die Zukunft: Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0, hrsg. von MWKEL (Ministerium für Wirtschaft, Klimaschutz, Energie und Landesplanung Rheinland-Pfalz), Mainz, online verfügbar unter: [http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/lebensphasenorientierte-personalpolitik-downloads/Leitfaden\\_Lebensphasenorientierte\\_Personalpolitik\\_2011.pdf](http://www.ibe-ludwigshafen.de/download/arbeitsschwerpunkte-downloads/lebensphasenorientierte-personalpolitik-downloads/Leitfaden_Lebensphasenorientierte_Personalpolitik_2011.pdf) (zuletzt aufgerufen am 03.06.2016, 15:34 Uhr).

**Rump, J./Wilms, G./Eilers, S. (2014):** Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Grundlagen und Gestaltungstipps aus der Praxis für die Praxis, in: Rump, J./Eilers, S. (2014) (Hrsg.): Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung, Berlin/Heidelberg, S. 3 - 69.

**Schwartz, S. H. (1994):** Are there universal aspects in the structure and contents of human values?, in: Journal of Social Issues, 50(4), S. 19 - 45.

**Simon, V. (2000):** Management, Unternehmenskultur und Problemverhalten, in: Ackermann, K.-F./Wagner, D. (Hrsg.): Unternehmerisches Personalmanagement, 1. Auflage, Wiesbaden. S. 233.

**Spiegel Online (2014) (Hrsg.):** Duftstoffe bei Gorillas: So riecht nur der Chef, Online-Ausgabe vom 10.07.2014, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/gorillas-silberruecken-leiten-gruppe-auch-ueber-duftstoffe-a-980278.html> (zuletzt aufgerufen am 12.08.2016, 11:29 Uhr).

**Stach, T. (2009):** Vom Leitbild zum Zielbild: Instrumente zur Führung, Vertrauensbildung und Mitarbeiterorientierung, in: Personalführung 11/2009, Fachbeiträge, S. 52-55, online verfügbar unter: <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/83523/herunterladen> (zuletzt aufgerufen am 30.09.2016, 11:30 Uhr).

**Stafflage, E. (2005):** Unternehmenskultur als erfolgsentscheidender Faktor: Modell zur Zusammenführung bei grenzüberschreitenden Mergers & Acquisitions, Wiesbaden. S. 175.

**Stein, M. (2008):** Wie können wir Kindern Werte vermitteln? Werteerziehung in Familie und Schule, München.

**Stein, M. (2013):** Familie als Ort der Werteentwicklung. Strukturelle, soziokulturelle und erzieherische Bedingungen, in: Boos-Nünning, U./Stein, M. (2013) (Hrsg.): Familie als Ort von Erziehung, Bildung und Sozialisation, Münster, S. 175-217.

**Stein, M. A./Christiansen, L. (2010),** Successful Onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value within Your Organization, New York.

**Theisen, S./Böcker, M. (2016):** Arbeitgeber sind keine Schokoriegel, in: Personalwirtschaft, Heft 8, S. 30f.

**Wien, A./Franzke, N. (2014):** Unternehmenskultur – Zielorientierte Unternehmensethik als entscheidender Erfolgsfaktor, Wiesbaden. S. 37.

**Zelesniack, E./Grolman F. (o.J.):** Unternehmenskultur: Die wichtigsten Modelle zur Analyse und Veränderung der Unternehmenskultur im Überblick, in: initio Organisationsberatung (Hrsg.), online verfügbar unter: [https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/#Unternehmenskultur\\_und\\_Strategie](https://organisationsberatung.net/unternehmenskultur-kulturwandel-in-unternehmen-organisationen/#Unternehmenskultur_und_Strategie) (zuletzt aufgerufen am 10.08.2016, 15:22 Uhr).



# ENDNOTEN

- <sup>1</sup> Vgl. IHK Arbeitsgemeinschaft Rheinland-Pfalz, 2015, online verfügbar unter: [www.fachkraeftemonitor-rlp.de/fkm/index.html#mg2v6g5fOhj-bi](http://www.fachkraeftemonitor-rlp.de/fkm/index.html#mg2v6g5fOhj-bi) (zuletzt aufgerufen am 07.07.2016 um 13:52 Uhr).
- <sup>2</sup> Vgl. Rump/Eilers/Wilms, 2011.
- <sup>3</sup> Vgl. Geschwill/Schuhmacher, 2014, S. 35.
- <sup>4</sup> Vgl. DEBA, 2007, online verfügbar unter: [www.employerbranding.org/employerbranding.php](http://www.employerbranding.org/employerbranding.php); dazu auch Geißler, 2007, verfügbar unter: [www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645-.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645-.html) (jeweils zuletzt aufgerufen am 08.08.2016 um 12:44 Uhr).
- <sup>5</sup> Vgl. Geißler, 2007, online verfügbar unter: [www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645-.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-622645-.html) (zuletzt aufgerufen am 08.08.2016 um 12:44 Uhr).
- <sup>6</sup> Vgl. Börger-Sikora/Elders, o.J., online verfügbar unter: [www.plenum.de/unternehmenskultur.htm](http://www.plenum.de/unternehmenskultur.htm) (zuletzt aufgerufen am 09.08.2016 um 14:15 Uhr).
- <sup>7</sup> Vgl. hierzu u.a. Geschwill/Schuhmacher, 2014, S. 35.
- <sup>8</sup> Vgl. ebd.
- <sup>9</sup> Vgl. DRK, 2013, S. 12, 53; Schwartz, 1994, S. 2.
- <sup>10</sup> Vgl. Prändl, 2011.
- <sup>11</sup> Vgl. Schwartz, 1994, S. 19-45; Stein, 2008.
- <sup>12</sup> Vgl. ICUnet.AG, o. J., S. 6f.
- <sup>13</sup> Vgl. Geschwill/ Schuhmacher, 2014, S. 51.
- <sup>14</sup> Vgl. Börger-Sikora/Elders, o.J., online verfügbar unter: [www.plenum.de/unternehmenskultur.htm](http://www.plenum.de/unternehmenskultur.htm) (zuletzt aufgerufen am 09.08.2016 um 14:15 Uhr).
- <sup>15</sup> Vgl. Rump/Schmidt, 2004, S. 12 Of.
- <sup>16</sup> Vgl. Baetge et al., 2007, S. 188.
- <sup>17</sup> Vgl. Rump, 2010, S. 77.
- <sup>18</sup> Vgl. Neubach, 2015, S. 23.
- <sup>19</sup> Vgl. Neubach, 2015, S. 24; Kimsey-House et al., 2011.
- <sup>20</sup> Vgl. Monster (Hrsg.), 2015.
- <sup>21</sup> Vgl. hierzu auch die studienübergreifende Analyse von Baetge et al., 2007, S. 188.
- <sup>22</sup> Vgl. Glauner, 2016, S. 30.
- <sup>23</sup> Vgl. Berner, 2012, S. 4.
- <sup>24</sup> Vgl. Nörr, 2016, S. 13.
- <sup>25</sup> Vgl. ebd.
- <sup>26</sup> Vgl. Kolesky, 2006, S. 105.
- <sup>27</sup> Vgl. hierzu u.a. die Dimensionen nach Hofstede, online verfügbar unter: [www.geert-hofstede.com/organisational-culture.html](http://www.geert-hofstede.com/organisational-culture.html) (zuletzt aufgerufen am 24.10.2016 um 11:42 Uhr).
- <sup>28</sup> Vgl. hierzu auch Miller, 2011, online verfügbar unter: [www.xing.com/communities/posts/how-erfolg-und-wertsteigerung-durch-das-richtige-zwischenmenschliche-verhalten-im-unternehmen-1001622731](http://www.xing.com/communities/posts/how-erfolg-und-wertsteigerung-durch-das-richtige-zwischenmenschliche-verhalten-im-unternehmen-1001622731) (zuletzt aufgerufen am 24.10.2016 um 12:35 Uhr).
- <sup>29</sup> Vgl. LRN (Hrsg.), 2016.
- <sup>30</sup> Vgl. Rump/Wilms, 2007.
- <sup>31</sup> Vgl. Müller-Schoppen/Reek, 2014, S. 43f.
- <sup>32</sup> Vgl. Spiegel Online, 2014, online verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/gorillas-silberrueckenleitengruppe-auch-ueber-duftstoffe-a-980278.html> (zuletzt aufgerufen am 12.08.2016, 11:29 Uhr).
- <sup>33</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, S. 37; Stafflage, 2005, S. 175.
- <sup>34</sup> Vgl. BR, 2014a; BR, 2014b.
- <sup>35</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, S. 37; Hasenclever, 1996, S. 11; Handy, 1993, S. 184.
- <sup>36</sup> Vgl. Henze + Partner, o.J. S. 1ff.

- <sup>37</sup> Vgl. Wien/Franzke, 2014, S.37; Simon, 2000, S. 233.
- <sup>38</sup> Vgl. Rump, 2010, S. 77f.
- <sup>39</sup> Vgl. Bokler/Dipper, 2015, S. 26.
- <sup>40</sup> Vgl. Barrett, 2016, S. 76.
- <sup>41</sup> Vgl. Berner, 2012, S. 95.
- <sup>42</sup> Vgl. De Micheli, 2014.
- <sup>43</sup> Vgl. ebd.
- <sup>44</sup> Vgl. Danko, 2015, S. 144f.
- <sup>45</sup> Vgl. ebd.
- <sup>46</sup> Vgl. Stach, 2009, S. 52ff.
- <sup>47</sup> Vgl. Barrett, 2016, S. 76.
- <sup>48</sup> Vgl. Kobi, 2016, S. 50f.
- <sup>49</sup> Vgl. Bormann, 2011.
- <sup>50</sup> Vgl. ebd.
- <sup>51</sup> Vgl. DGFP, 2011, S. 11f.
- <sup>52</sup> Vgl. de Molina, 2015, S. 236.
- <sup>53</sup> Vgl. ebd.
- <sup>54</sup> Vgl. hierzu u.a. Gertz, 2016, S. 19.
- <sup>55</sup> Vgl. hierzu Jahrbuch Personalentwicklung, 2016, online verfügbar unter:  
[www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/eintrag/1566.html](http://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/eintrag/1566.html)  
(zuletzt aufgerufen am 01.09.2016 um 13 Uhr).
- <sup>56</sup> Vgl. Prieß/Spörer, 2014, S. 313f.
- <sup>57</sup> Vgl. Geschwill/Schuhmacher, 2014, S. 39.
- <sup>58</sup> Vgl. Theisen/Böcker, 2016, S. 30.
- <sup>59</sup> Vgl. zu den nachfolgenden Ausführungen Theisen/Böcker, 2016, S. 30.
- <sup>60</sup> Vgl. zu den verschiedenen Formen der Mitarbeiterkommunikation Kaiser, 2005,  
online verfügbar unter: [www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Mitarbeiterkommunikation\\_als\\_F\\_hrungsaufgabe.pdf](http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Mitarbeiterkommunikation_als_F_hrungsaufgabe.pdf) (zuletzt aufgerufen am 14.10.2016, 16:39 Uhr).
- <sup>61</sup> Vgl. Stein/Christiansen, 2010, S. 89; S. 102 f.
- <sup>62</sup> Vgl. Geschwill/Schuhmacher, 2014, S. 112f.
- <sup>63</sup> Vgl. ebd.
- <sup>64</sup> Vgl. ebd.
- <sup>65</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Analysemethoden u. a. Kottbauer, 2011, S. 12.
- <sup>66</sup> Vgl. dazu u.a. Ludwig, o. J., online verfügbar unter:  
[www.markt ding.de/strategie/porters-five-forces-kurz-und-knapp/](http://www.markt ding.de/strategie/porters-five-forces-kurz-und-knapp/)  
(zuletzt aufgerufen am 14.10.2016, 16:57 Uhr).
- <sup>67</sup> Vgl. hierzu u.a. Pelz, 2004, online verfügbar unter: <http://wpelz.de/ress/swot.pdf>  
(zuletzt aufgerufen am 14.10.2016 um 17:02 Uhr).





Herausgegeben vom

Ministerium für  
Wirtschaft, Verkehr,  
Landwirtschaft  
und Weinbau  
Rheinland-Pfalz

Mainz, im Dezember 2016



