

J Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur – Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement

Frank Lönnies



Frank Lönnies ist evangelischer Diplom-Theologe und Diplom-Kaufmann (FH). Zunächst war er in der kirchlichen Gemeindejugend- und Erwachsenenarbeit tätig, später absolvierte er eine IT-Netzwerkausbildung und war als Seminarreferent bei einem Bildungsträger sowie als Systemadministrator in verschiedenen Unternehmen beschäftigt. Über zehn Jahre war Frank Lönnies zudem freigestellter Betriebsratsvorsitzender eines größeren Unternehmens der Medizintechnik. In diesem Zusammenhang hat er sich intensiv sowohl mit Fragen der Unternehmenskultur und älteren Mitarbeitern als auch mit Problemstellungen der Personalführung und -entwicklung befasst. Heute ist Frank Lönnies selbstständig tätig als beratender Betriebswirt, Trainer, Coach und Seminardozent in der beruflichen Weiterbildung.

Inhalt

1	Lernziele	326
2	Einleitung	326
3	Theoretische Überlegungen zum Begriff der Unternehmenskultur	327
3.1	Der Begriff und seine Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre.....	327
3.2	Verschiedene Betrachtungsweisen von Unternehmenskultur	329
3.3	Konzeptionen von Unternehmenskultur.....	331
3.3.1	Annahmen, Werte, Artefakte: das Drei-Ebenen-Modell nach E. Schein	331
3.3.2	Opportunistische oder verpflichtete Unternehmenskultur: der Ansatz von K. Bleicher	332
3.4	Abgrenzung und Beziehungen zu verwandten Begriffen.....	334
3.5	Einflussfaktoren für das Entstehen von Unternehmenskultur	335
3.6	Erwünschte Wirkungen von Unternehmenskultur	337
3.7	Ambivalenz „starker“ Unternehmenskulturen	337
3.8	Definition von Unternehmenskultur.....	338
4	Handlungsmöglichkeiten für ein demografieorientiertes Personalmanagement	339
4.1	Zum Verständnis von Unternehmenskultur angesichts des demografischen Wandels.....	339
4.2	Strategische Erfolgspositionen für ein demografieorientiertes Personalmanagement.....	341
4.3	Analyse der bestehenden Unternehmenskultur (Ist-Kultur).....	342
4.3.1	Unternehmensleitbild	343
4.3.2	Personalpolitik	343
4.3.3	Motivation und Arbeitszufriedenheit	345
4.3.4	Führungsverhalten.....	346
4.3.5	Menschenbild	347

4.4	Handlungsempfehlungen für erwünschte unternehmenskulturelle Entwicklungen (Soll-Kultur)	349
4.4.1	Unternehmensleitbild	349
4.4.2	Personalpolitik	350
4.4.3	Motivation und Arbeitszufriedenheit	354
4.4.4	Führungsverhalten	354
4.4.5	Menschenbild	356
4.5	Grenzen der Unternehmenskulturgestaltung	357
4.5.1	Unternehmensleitbild	357
4.5.2	Personalpolitik	358
4.5.3	Motivation und Arbeitszufriedenheit	358
4.5.4	Führungsverhalten	358
4.5.5	Menschenbild	359
5	Fazit	360
6	Fragen	361
7	Literatur	362

1 Lernziele

Wenn Sie diesen Beitrag gelesen haben, sollten Sie in der Lage sein:

- den Begriff Unternehmenskultur zu verstehen und die besondere Bedeutung unternehmenskultureller Zusammenhänge für die Unternehmensführung und das Personalmanagement einzuschätzen,
- die wichtigsten Konzeptionen und Betrachtungsweisen von Unternehmenskultur zu unterscheiden,
- die Problemstellung der nur indirekten Beeinflussbarkeit unternehmenskultureller Entwicklungen nachzuvollziehen,
- wesentliche Einflussfaktoren auf das Entstehen von Unternehmenskultur zu nennen,
- erwünschte Effekte geglückter Unternehmenskulturgestaltung zu kennen,
- besondere Herausforderungen des so genannten demografischen Wandels für das Personalmanagement abzuschätzen,
- Unternehmenskulturgestaltung als wichtige Einflussgröße für ein demografieorientiertes Personalmanagement zu würdigen und entsprechende strategische Erfolgspositionen zu nennen,
- anhand der Gesichtspunkte Unternehmensleitbild, Personalpolitik, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Führungsverhalten und Menschenbild bisherige unternehmenskulturelle Ausrichtungen in einem Unternehmen zu analysieren sowie
- Handlungsmöglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur mit der besonderen Zielsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements abzuleiten.

2 Einleitung

Unternehmenskultur ist jedem Unternehmen immer schon – ob bewusst oder unbewusst – durch seine einmalige Geschichte und seine Besonderheiten als sozio-technischem System inhärent. Daher beansprucht diese Größe neben der Unternehmensstrategie zu Recht einen eigenen Stellenwert. Die Frage der Gestaltbarkeit von Unternehmenskultur im Sinne positiver Veränderungen für das Personalmanagement ist von immenser Bedeutung, beispielsweise wenn es darum geht, sich den besonderen Herausforderungen des demografischen Wandels im jeweiligen Unternehmenskontext zu stellen und diesbezüglich gangbare Gestal-

tungsmöglichkeiten und Handlungsalternativen zu entwickeln. In diesem Beitrag wird gezeigt werden, dass Unternehmenskultur allen Aktivitäten eines Personalmanagements als grundlegende Rahmenbedingung vorausgeht. Ganz entsprechend werden Anstrengungen eines demografiesensiblen Personalmanagements, wie etwa spezielle Rekrutierungsstrategien, Abrufen des besonderen Leistungsangebots Älterer im Unternehmen, intergenerativer Wissenstransfer, Sicherung und Weitergabe des Erfahrungsschatzes und der Expertise älterer Mitarbeiter unternehmenskulturelle Fragestellungen immer berücksichtigen müssen, sollen sie auf lange Sicht erfolgreich sein.

Zugespitzt formuliert heißt dies, dass jedwede Anstrengungen zu demografieorientierten, personalpolitischen Maßnahmen ohne eine bewusste Vergegenwärtigung und Verantwortung der individuellen Unternehmenskultur im Verdacht eines ziellosen Aktionismus stehen und für sich nicht die Tragweite erfolgreichen, nachhaltigen Personalmanagements beanspruchen können. Perspektivisch formuliert heißt dies aber auch, dass ein Bewusstsein für unternehmenskulturelle Zusammenhänge und ihre verantwortliche Integration in die normativen, strategischen und operativen Unternehmensentscheidungen einen vielversprechenden Handlungsspielraum bieten, in dem unter anderem besondere Fragestellungen des demografischen Wandels Erfolg versprechend und glaubwürdig angegangen werden können.

Anhand von ausgewählten Einflussgrößen und Handlungsmöglichkeiten soll verdeutlicht werden, wie sich Kultur im Unternehmen entwickelt und ausprägt und wie eine Unternehmenskultur gestaltet werden könnte, die einem demografieorientierten Personalmanagement gerecht wird.

3 Theoretische Überlegungen zum Begriff der Unternehmenskultur

3.1 Der Begriff und seine Bedeutung für die Betriebswirtschaftslehre

Der Begriff „Kultur“ entstammt dem lateinischen **colere**, und kann mit „bebauen, bewirtschaften, pflegen“ übersetzt werden. Das Verb bezeichnet zunächst ganz allgemein menschliches Schaffen, etwa bei der Produktion von Nahrungsmitteln und der Herstellung von Werkzeugen, materiellen Dingen des täglichen Lebens und der Entwicklung von Hilfsmitteln und Prozessen für die Lösung von Aufgaben und Problemen. Darüber hinaus weist **colere** eine Konnotation mit Pflege von sinnstiftenden Überlieferungen, Leitvorstellungen, Werten, Lebenshaltungen auf. Zu diesem Sinngehalt gehören Sprache, Religion und Kunst als Aus-

drucksformen menschlichen Geistes sowie ethische Grundausrichtungen und Wertvorstellungen. Die Ethnologen Kroeber und Kluckhohn haben eine Vielzahl verschiedener Kulturdefinitionen zusammengetragen (Kroeber/Kluckhohn 1952: 149) und bestimmte Grundmuster herausgestellt: „Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiments in artifacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e. historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, and on the other as conditioning elements of further action” (Kroeber/Kluckhohn 1952: 181). In diesem zusammenfassenden Standpunkt aus dem Bereich der Kulturwissenschaften werden bereits wesentliche Inhalte explizit erwähnt, die Unternehmenskultur ausmachen: die Verhaltenskomponente, kulturelle Artefakte und Symbole, ein kohärentes System von Wirklichkeitserfahrung und -deutung und historisch gewachsene Werte, die eine Gruppe, eine Organisation prägen und ihr Identität geben. Wir können von einem **durchgängigen** Kulturbegriff sprechen: Unternehmenskultur verstehen und prägen heißt Kultur verstehen und prägen.

Dass sich die Betriebswirtschaftslehre überhaupt verstärkt kulturellen Fragestellungen zuwandte, wird allgemein mit dem so genannten „Japan-Schock“ der 1970er und frühen 1980er Jahre erklärt. Der große Erfolg und die sich abzeichnende Überlegenheit japanischer Unternehmen auf dem Weltmarkt, speziell der Automobil- und Elektronikindustrie, wurden – neben landesspezifischen industrie- und arbeitsmarktpolitischen Strukturen sowie besonderen Managementprinzipien und Produktionsverfahren – nicht zuletzt kulturellen Aspekten zugeschrieben, die man jedoch zunächst vorwiegend unter dem Gesichtspunkt strategischer Unternehmensführung einzuordnen bestrebt war. Ob sich hierdurch ein zu vereinfachtes Grundverständnis kultureller Zusammenhänge im Unternehmen ergeben hat, das eine Loslösung von allein strategischen Gesichtspunkten erforderlich macht oder vielmehr erst der unternehmensstrategische Zusammenhang und damit die Pragmatik des Überlebens eines Unternehmens im Wettbewerb die Betrachtung unternehmenskultureller Zusammenhänge überhaupt rechtfertigt, ist eine wesentliche und kontrovers diskutierte Fragestellung. Unternehmenskultur ist als solche schwer fassbar, messbar und quantifizierbar und folgt Gesetzmäßigkeiten, die dem Betrachter nicht unmittelbar evident sind. Folglich stellt sich zwingend die Frage der Zuordnung zu unternehmensstrategischen Gesichtspunkten. Bleicher zum Beispiel findet es zu einfach, in der Unternehmenskultur nur eine Determinante für erfolgreiches oder gescheitertes Implementieren von Unternehmensstrategien zu erblicken (vgl. Bleicher 1999b: 223). Schein führt ähnlich aus: „Solange die Kultur die Strategie bestimmt und limitiert, ist das Risiko einer kulturellen Fehlleistung bei einem Erwerb oder einer Fusion genau so groß wie das Risiko einer Fehlentscheidung bei der Finanzierung eines Produktes oder dem Eintritt in einen Markt“ (Schein 1991: 25). Anhand dieser Standpunkte zweier Forscher, deren verschiedene Ansätze weiter unten skizziert werden, deutet sich bereits eines an: Unternehmenskultur wird ein nicht nur der Unternehmensstrategie **nachgelagerter**, sondern vielmehr ein eigener, **gleichrangiger** Stellenwert zuerkannt. In anderen Worten hat diese Eigenständigkeit bereits 1954 der Pionier der modernen Managementlehre, Peter Drucker, zum Ausdruck gebracht. In der Auseinandersetzung mit dem (individual- und sozialpsychologischen) Management-Ansatz, der so genannten „Human Relations“-Bewegung der 1930er Jahre betont er: „Despite its emphasis on the social nature of man, Human Relations

refuses to accept the fact that organised groups are not just the extension of individuals but have **their own relationships, involving a real and healthy problem of power, and conflicts which are not conflicts of personalities but objective conflicts of vision and interests; that, in other words, there is a political sphere**" (Drucker 1961: 246, Hervorhebung durch den Autor).

3.2 Verschiedene Betrachtungsweisen von Unternehmenskultur

Die Aufnahme des Kulturbegriffs in die Betriebswirtschaftslehre hat zu durchaus unterschiedlichen Ansätzen geführt. So gibt es in der Management-Literatur vielfach erfolgsorientierte, pragmatische Konzeptionen, die eine weitgehende Konvergenz von Unternehmenskultur und -strategie voraussetzen und in Hinblick auf die aktiven Einflussmöglichkeiten „positiver“ Kulturgestaltung optimistisch sind (Unternehmenskultur als **Variable** der Unternehmenswirklichkeit). Daneben stehen Ansätze, die eher eine sich entwickelnde kulturelle Wirklichkeit von Unternehmen selbst in Augenschein nehmen und die Interdependenz kultureller Prägungen der Mitarbeiter und ihrer Organisationen in sich selbst verstehen wollen (Unternehmenskultur als **Metapher** der Unternehmenswirklichkeit). Sie sind in der Frage der Lenkbarkeit unternehmenskultureller Ausrichtung und Gestaltung generell zurückhaltender. Die meisten Konzeptionen nehmen eine zwischen diesen Ansätzen vermittelnde Position ein.

Der **Variablen-Ansatz** weist das Verständnis auf, dass Kultur lediglich eine, wenn auch wichtige, Variable der Unternehmenswirklichkeit darstellt, die sich in sinnlich erfahrbaren Artefakten und Verhaltensmustern manifestiert und von der Führung einer Organisation für Zwecke der strategischen Zielerreichung nutzbar gemacht werden kann. Unternehmenskultur dient primär dem Unternehmenserfolg und der Motivation der Beteiligten. Deal und Kennedy betonen stellvertretend für diesen Ansatz: „Every business – in fact every organization – has a culture Whether weak or strong, culture has a powerful influence throughout an organisation Because of this impact, we think that culture also has a major effect on the success of the business." (Deal/Kennedy 1985: 4). Peters und Waterman streben eine „Intensität der Firmenkultur" an und unterstreichen die Kraft durch Bilder vermittelter, gemeinsamer Ziele: „Neue Vorgehensweisen entstehen nicht so sehr durch die Formulierung von Zielvorstellungen darüber, was eine Institution tun sollte. Entscheidend sind überzeugende Bilder, die Verständnis schaffen, die zwingende moralische Einsicht, dass der neue Weg richtig ist.“ (Peters/Waterman 1989: 39). Durch Integration mit dem Ziel der Verbindung der Organisationsmitglieder untereinander und mit dem Unternehmen sowie Koordination und Motivation mit dem Ziel der Konsensfindung der Mitarbeiter arbeitsteiliger Prozesse und Abteilungen soll es möglich werden, eine starke, einheitliche und funktionale Unternehmenskultur zu schaffen. Im Veränderungs- und Ausgestaltungsprozess kommt vorrangig dem Management eine entscheidende Bedeutung zu. Für den Ansatz als Variable spricht, dass Unternehmenskultur fest in den Kontext der Unternehmensführung verankert wird und zugleich Möglichkeiten und positive Auswirkungen engagierter Kulturgestaltung für eine

Organisation optimistisch dargestellt werden. Zahlreiche Ansätze, die sich unter den Variablen-Ansatz einordnen lassen, stammen aus der Praxis der Unternehmensberatung. Sie schöpfen aus den Erfahrungen in erfolgreichen Unternehmen und haben vielfach durch ihre Betonung der Funktionalität starker Unternehmenskulturen überhaupt erst ein Verständnis für kulturelles Management im Rahmen strategischer Unternehmensplanung geweckt. Problematisch jedoch erscheinen die Gleichsetzung von Kultur mit ihren Ausgestaltungen innerhalb der Organisation und der Fokus auf die Machbarkeit durch das Management. Der Dynamik einer gelebten Kultur unter Mitarbeitern wird im Zuge des „Cultural Engineering“ zu wenig Beachtung geschenkt, was sich als nachteilig erweisen kann. Für die demografieorientierte Gestaltung des Personalmanagements bedeutsam sind ferner unternehmensethische Ableitungen aus der Unternehmenskultur, die nach Osterloh durch die Festsetzung moralischer Werte als Sicherung von Systemgrenzen gerade nicht entwickelt, sondern eher verhindert werden (vgl. Osterloh 1988: 15).

Im **Metaphern-Ansatz** spiegelt sich das Verständnis von Unternehmenskultur als Ausdruck der Unternehmenswirklichkeit im Sinne eines kollektiven menschlichen Bewusstseins. Kultur wird dabei gleichsam als Metapher für das Unternehmen selbst verwendet, insofern, dass ein Unternehmen eher eine Kultur **ist**, als dass es eine solche **hat**. Smircich beschreibt diesen Ansatz so: „Culture as a root metaphor promotes a view of organizations as expressive forms, manifestations of human consciousness. Organizations are understood and analyzed not mainly in economic and material terms, but in terms of their expressive, ideational and symbolic aspects. Characterized very broadly the research stemming from this perspective is to explore the phenomenon of organization as subjective experience and to investigate the patterns that make organized action possible.“ (Smircich 1983: 347 f.). Unternehmenskultur wird von ihrer kollektiven Entstehung verstanden als „das Medium ...“, in dem Bedeutungen permanent konstruiert, benutzt oder auch geändert werden. Jedes Organisationsmitglied ist zugleich Kulturträger und Kulturgestalter, da jeder aktiv die organisatorische(n) Wirklichkeit(en) einer Unternehmung mit konstruiert“ (Sackmann 1990: 161). Diese Wirklichkeit möchte der metaphorische Ansatz verstehen und ihr nicht a priori mit einer Zweckorientierung begegnen. Ganz entsprechend werden den Führungskräften deutlich weniger Einflussmöglichkeiten zugesprochen. Auch wird ein gegenüber dem Variablen-Ansatz wesentlich weiterer Raum für die Entstehung einander durchaus nicht immer entsprechender subkultureller Ausprägungen angenommen. Der Metaphern-Ansatz hat für sich, dass er die Entstehung und Erforschung von Unternehmenskultur losgelöst von ihrer Gestaltung unter der Prämisse der Effizienz einer Organisation erlaubt und tiefere Erkenntnisse und Zusammenhänge über das Wesen von Sozialgemeinschaften zutage fördern kann.

Erkenntnistheorie und Pragmatismus lassen sich unter der Prämisse einer stärkeren Sensibilisierung für unternehmenskulturelle Zusammenhänge - gleichsam als eine Art **Synthese beider Ansätze** in Einklang bringen. Denn der pragmatische Gestaltungsansatz gewinnt bereits dort eine neue Qualität, wo ein Bewusstwerden des Unternehmens als eigenständiger kultureller Sinnzusammenhang vorausgeht und die emergenten Prozesse des Werdens von Kultur in den Blick kommen. Unternehmenskultur kann in dieser Betrachtungsweise nicht allein statisch von ihrem Gewordensein verstanden werden, sondern gleichermaßen von der Dynamik ständiger Lern- und Bewusstseinsprozesse einer sozialen Gemeinschaft (vgl. Sackmann 1990: 163 f.). Ein derart „vermittelnder“ Ansatz weist sicherlich eine gewisse Ähnlichkeit

zum Metaphern-Ansatz auf, eröffnet aber die Perspektive einer behutsamen Einflussnahme auf Entwicklungen, ohne einer einseitig pragmatischen Orientierung zu verfallen. Deutlich wird, dass Kultur und Funktion einander keineswegs widersprechen müssen, sondern einander konstruktiv und reflexiv ergänzen können. Im Folgenden sollen mit den Modellen von Schein und Bleicher zwei bekannt gewordene Konzeptionen vorgestellt werden, die ebenfalls eine Zwischenstellung zwischen Metaphern- und Variablen-Ansatz darstellen – mithin als Harmonisierung angesehen werden können.

3.3 Konzeptionen von Unternehmenskultur

3.3.1 Annahmen, Werte, Artefakte: das Drei-Ebenen-Modell nach E. Schein

Schein definiert Unternehmenskultur als „the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration, and that have worked enough to be considered valid, and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems” (vgl. Schein 1984: 3). Für Schein ist die gemeinsame Lernerfahrung aufgrund externer Probleme wesentlicher Auslöser für das Entstehen von Unternehmenskultur. Solche Problemstellungen können etwa das Überleben am Markt, gewöhnliche Lösungsprozesse für Aufgabenstellungen, aber auch Methoden der Angstvermeidung und Komplexitätsreduktion in prekären Situationen sein. Kommt es zu ihrer erfolgreichen Bewältigung, entstehen zunehmend weniger bewusste Grundannahmen, wie eine Gruppe, eine Organisation denkt, fühlt und die Wirklichkeit wahrnimmt, welches Verständnis vom Menschen und seinen Beziehungen sie hat (vgl. Schein 1984: 3; 2004: 25 ff.). Daraus ergeben sich unter Abnahme der Entschlüsselbarkeit einerseits und Zunahme der Wahrnehmbarkeit andererseits die Ebene der Wert- und Zielvorstellungen einer Gruppe als Unterstützung kultureller Prozesse sowie die Ebene der nach außen hin sinnlich fassbaren so genannten „Artefakte“, wie etwa das Erscheinungsbild eines Unternehmens, seine Technologie, die Kleidungsordnung, Architektur und Verhaltensmuster seiner Mitarbeiter. Schein postuliert ein Verständnis von Unternehmenskultur, das auf die Ebene weithin unreflektierter Basisannahmen zurückgeht, die das Ergebnis bereits erwähnter organisatorischer Lernprozesse darstellen: „To understand a group’s culture one must attempt to get at its shared basic assumptions and one must understand the learning process by which such basic assumptions come to be.“ (Schein 2004: 36). Zudem relativiert Schein den Zusammenhang von starken zu notwendigerweise auch erfolgreichen Kulturen. Denn die Stärke einer Kultur beruhe nicht allein auf Lösungsprozessen für Problemstellungen allgemein, sondern mitunter auch auf Verhaltensmustern, die einst durch Angstreduktion hervorgerufen und später unreflektiert beibehalten wurden (vgl. Schein 1984: 7 f.). Die Möglichkeit einer Veränderung der Unternehmenskultur sieht Schein insbesondere in der mittleren Lebensphase einer Organisation gegeben, da in der Frühphase Kultur zum Zusammenhalt während der Ausgestaltung und des ersten Wachsens einer Unternehmung gleichsam als „Klebstoff“ dient; in der Reifephase hingegen ohne aus-

reichendes Bewusstsein für die Notwendigkeit kultureller Wandlungsprozesse die Widerstände im Unternehmen mitunter zu groß sind.

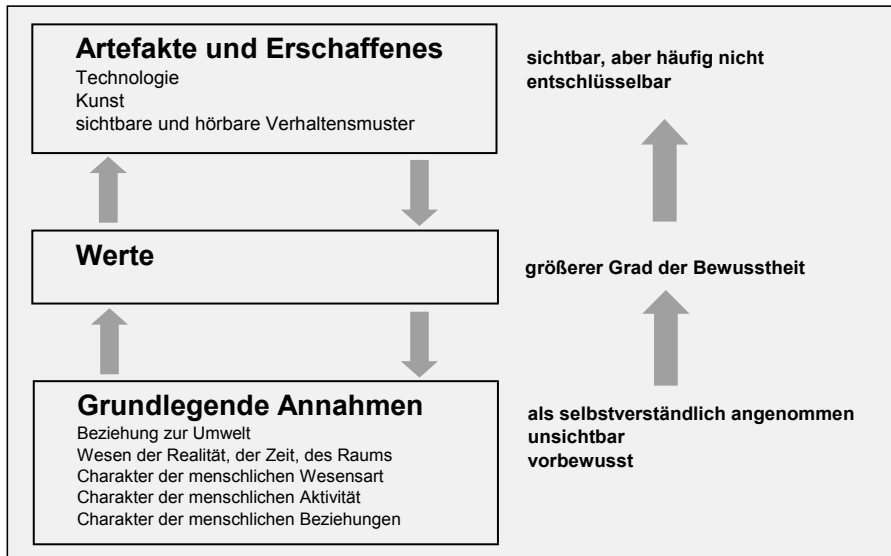


Abb. 3.1 Drei Ebenen der Unternehmenskultur nach Schein; Quelle: Schein 1984: 4

3.3.2 Opportunistische oder verpflichtete Unternehmenskultur: der Ansatz von K. Bleicher

Bleicher definiert Unternehmenskultur (ähnlich bezeichnet mit Unternehmungskultur) als Projektion von Kultur auf das Unternehmen als produktives soziales System: „Der Begriff der Unternehmungskultur projiziert die Vorstellung des Entstehens von Werten und Normen und ihres Einflusses auf menschliche Verhaltensweisen auf die ‚produktiven sozialen Systeme‘, die durch sie ihre soziale Identität finden. In ihnen bewirkt die Unternehmungskultur eine informale Integration von Tradition und Gegenwart des Systems und schafft damit die Grundlage für zukünftige Innovationen.“ (Bleicher 1999b: 224). Im Rahmen des „St. Galler Managementkonzepts“ spricht Unternehmenskultur als Komponente des normativen, das Unternehmenshandeln begründenden, und legitimierenden Managements die „Verhaltensdimension“ an (vgl. Bleicher 1999a: 226). Unter dieser Größe werden „allgemein das kognitiv entwickelte Wissen und die Fähigkeiten einer Unternehmung sowie die affektiv geprägten Einstellungen ihrer Mitarbeiter zur Aufgabe, zum Produkt, zu den Kollegen und zur Unternehmung in ihrer Formung von Perzeptionen (Wahrnehmungen) und Präferenzen (Vorlieben) gegenüber Ereignissen verstanden“ (vgl. Bleicher 1999a: 228). Bleicher stellt Unternehmenskultur in den Zusammenhang der Organisationsentwicklung und Managementauf-

gaben und räumt ihrer Veränderungsfähigkeit einen vergleichsweise weiten Spielraum ein. Dabei unterscheidet Bleicher eine „**opportunistische** Verhaltensgrundlage ...“, gekennzeichnet durch eine geschlossene, traditionsbestimmte, insulare Unternehmungskultur, deren kohäsiver Zusammenhalt durch eine Werteintegration getragen wird, welche über eine starke Spitzenorientierung zu einer Einheitskultur führt“ und eine „dem Sachlichen und Sozialen **verpflichtete** Kultur einer Unternehmung [,die] sich ... gegenüber den unterschiedlichen und differenzierten Interessen als offen und veränderungsbereit erweisen“ muss (vgl. Bleicher 1999b: 243, Hervorhebungen in der Quelle).

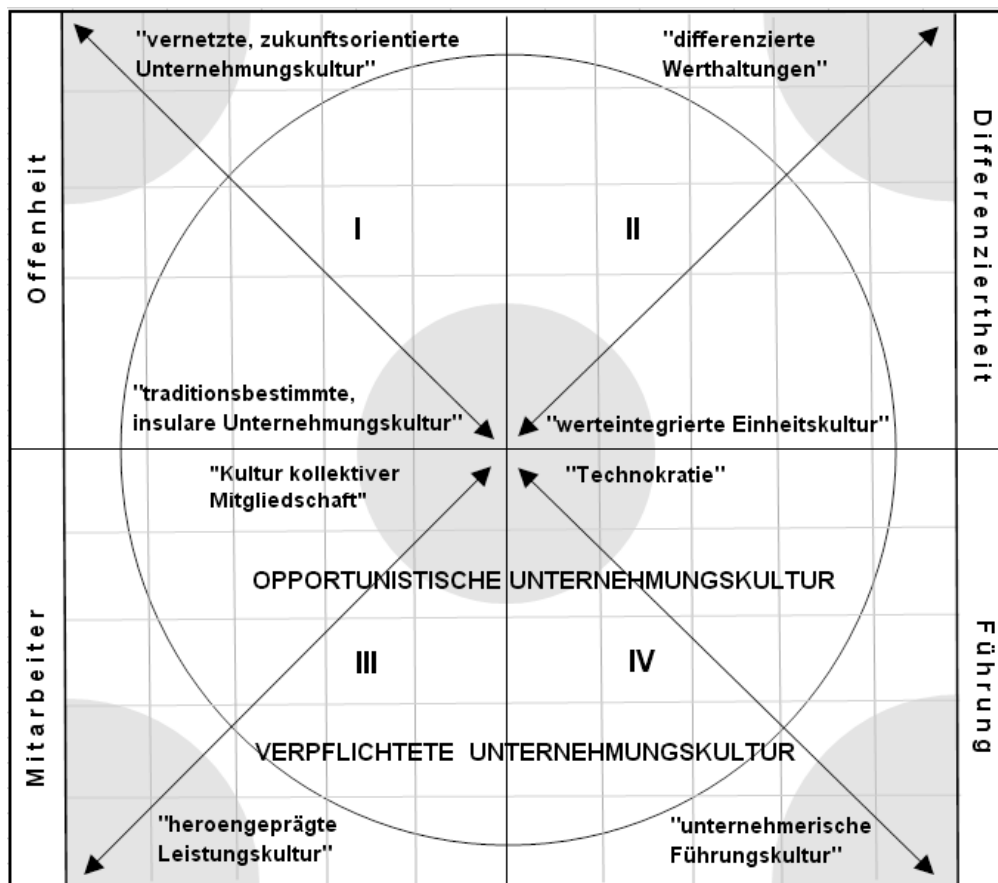


Abb. 3.2 Gesamtzusammenhang der unternehmenskulturellen Grundorientierung nach Bleicher; Quelle: Bleicher 1999a: 250

3.4 Abgrenzung und Beziehungen zu verwandten Begriffen

Der Begriff der Unternehmenskultur ist facettenreich. Nicht von ungefähr weist er daher vielfältige Beziehungen und Interdependenzen zu verwandten Begriffen auf. Einige dieser Begriffe sollen exemplarisch ausgewählt und thematisiert werden, um die Größe „Unternehmenskultur“ noch präziser zu umschreiben.

Mit **Corporate Identity** (CI; „Unternehmensidentität“) wird das gewollte Erscheinungsbild eines Unternehmens beschrieben, die durch das Unternehmen selbst beabsichtigte Wirkung seiner wahrnehmbaren Elemente. **Corporate Image** bezeichnet dabei den Eindruck, den ein Unternehmen nach außen vermittelt. **Corporate Design** spiegelt die äußerliche Gestaltung einer Organisation, wie etwa Produktdesign, Architektur, Einrichtung, Schriftbild, Logo etc. wider. **Corporate Communication** bezeichnet den strategischen Einsatz der Kommunikationsmedien und verspricht Ziele und Werte des Unternehmens. **Corporate Behaviour** schließlich benennt typische Verhaltensgrundlagen, durch die sich ein Unternehmen auszeichnet, sich gewissermaßen eine Identität gibt. Eine Affinität ergibt sich zu den „Artefakten“, den wahrnehmbaren, aber schwer zu entschlüsselnden unternehmenskulturellen Ausprägungen. Unternehmenskultur überschneidet sich mit dem Begriff der Corporate Identity jedoch insbesondere auf der Verhaltensebene und kann insofern als die stärker nach innen gerichtete Grundlage des Verhaltens, als eine Dimension von CI gelten. CI kann wiederum als der „fassbare und wahrnehmbare Teil der Unternehmenskultur“ bezeichnet werden (Hinterhuber/Winter 1991: 194).

Gemeinsam mit der Unternehmenskultur ist dem **Organisations- oder Betriebsklima** die starke Betonung der Wahrnehmung. Schein spricht von dem jeweils unterschiedlichen Gefühl, das man hat, wenn man eine Organisation betritt und die sich nicht selbst erklärenden Eindrücke aufnimmt. Einen Ausweg aus dem Dilemma, dass die Eindrücke zwar wahrnehmbar sind, sich jedoch nicht von selbst erschließen, sieht Schein im Hilfskonstrukt „kultureller Artefakte“, die jeweils durch unterstützende Wertvorstellungen und stillschweigende Annahmen hinterlegt sind (vgl. Schein 1999: 3). Eine positive, in sich stimmige Gestaltung von Organisationsklima kann nur gelingen, wenn diese Grundannahmen erkannt werden und die Zielrichtung der Gestaltung überhaupt unterstützen (vgl. Schein 1999: 15). Insgesamt kann somit Organisationsklima als die wahrgenommene Atmosphäre innerhalb einer Arbeitsumgebung verstanden werden, die mehr oder weniger (je nach Ansatz) durch die Unternehmenskultur geprägt ist und Motivation, Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen entscheidend mitbestimmt.

Die **Unternehmensethik** befasst sich mit den Implikationen des grundsätzlichen Zielkonflikts von ökonomischem Handeln einerseits und ethischen Prinzipien andererseits. Für Osterloh ist der Gegenstand der Unternehmensethik die „verantwortliche Nutzung“ von „Spielräumen“ für unternehmerische „Sachzielentscheidungen“. Diese ergeben sich aufgrund der „ordnungspolitisch zu legitimierende[n] Richtigkeitsvermutung des Gewinnprinzips“ in der „Verfassungsentscheidung für die marktwirtschaftliche Ordnung“ (vgl. Osterloh 1993: 87 f.). Insofern ist ein Unternehmen darauf angewiesen, nach Normen und Standards zu handeln, die allgemein akzeptiert sind und seinen Zielen die nötige Legitimität geben. Normative Grundüberlegungen und Selbstverpflichtungen ergeben sich daher im günstigen Fall in einer kommunikativen Dialogethik (vgl. Steinmann/Zerfaß 1997: 3920). Anders als Unternehmenskultur begründet und legitimiert Unternehmensethik normative Unternehmensentscheidungen. Unternehmenskultur bezeichnet hingegen die gelebten Grundhaltungen, Prägungen und Werte noch vor aller willensgeleiteten, ethischen Ausrichtung des Handelns. Folglich kann eine Unternehmenskultur einer unternehmensethischen Grundorientierung **entsprechen**, durchaus aber auch **widersprechen**.

Unternehmensphilosophie umfasst das Selbstverständnis des Unternehmens, seine Stellung im Markt, seine Verantwortung vor den internen und externen Anspruchsgruppen sowie seine Entwicklungsperspektiven, Strategien und Führungsleitlinien. Hierdurch sollen Orientierung, Identifikation und Legitimation nach innen und außen erreicht werden. Eine Nähe zum Begriff der Unternehmensethik und die gemeinsame Beziehung beider Sinngehalte zur Unternehmenskultur ergeben sich insoweit, als die Unternehmensphilosophie Werthaltungen und Einstellungen zum Ausdruck bringen kann, derer sich ein Unternehmen bereits vergewissert hat. Günstigenfalls wird so die Unternehmensphilosophie zur „Transparentmachung der in der Unternehmenskultur verdeckt entwickelten Werteentstehung“ (Bleicher 1999a: 93 f.). Damit eignet sich diese Größe und das aus ihr ableitbare Unternehmensleitbild besonders für den reflektierten Prozess der Entwicklung und Formulierung einer Soll-Kultur. Bleicher spricht denn auch im Kontext der Management-Philosophie bezeichnenderweise vom „Charakter einer ‚gesollten‘ (ethischen) Ordnung, die allen einzelnen gestaltenden und lenkenden Handlungen des Managements zugrundeliegt“ (Bleicher 1999a: 94).

3.5 Einflussfaktoren für das Entstehen von Unternehmenskultur

Zahlreiche Einflussfaktoren bilden ein Beziehungsgeflecht, in dem unternehmensinterne und -externe Größen in teilweise wechselseitiger Beeinflussung Unternehmenskultur prägen und wiederum durch diese geprägt werden.

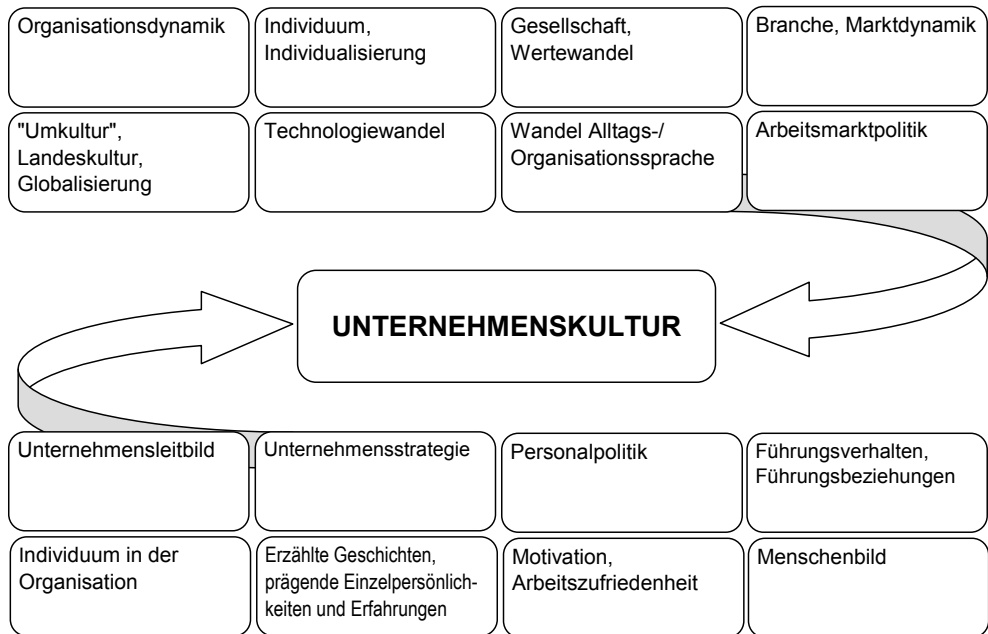


Abb. 3.3 Unternehmensexterne und -interne Einflussfaktoren; Quelle: eigene Darstellung

Als unternehmensexterne Faktoren lassen sich im Wesentlichen diejenigen anführen, die in ihrer Dynamik auch ein Unternehmen und seine Personalpolitik beeinflussen. Ergänzend sei hier neben erweiterter „Umkultur“ auch die Landeskultur aufgeführt, die nach Hofstede maßgeblichen und allgemein zu wenig beachteten Einfluss auf die Organisationspraxis hat. Hofstede untersucht mittels der vergleichenden Kriterien Individualismus oder Kollektivismus, großem oder geringem Machtabstand, starker oder schwacher Unsicherheitsvermeidung sowie Maskulinität oder Femininität den enorm prägenden Einfluss der jeweiligen Landeskultur auf die Unternehmenspraxis und fordert „more cultural sensitivity in management theories“ (Hofstede 1983: 89). Manche unternehmensinternen Einflussfaktoren können unter den bereits angeführten kulturellen „Artefakten“ gefunden werden, insofern sie eine Rückwirkung auf die Unternehmenskultur selbst aufweisen und nicht nur ihre äußeren Merkmale repräsentieren. Dazu zählen unter anderem Leitfiguren, prägende Einzelgestalten, besondere Erfahrungen der Vergangenheit oder auch Geschichten, die man sich zur Komplexitätsbewältigung, Wirklichkeitsdeutung und zum Erfahrungsaustausch im Unternehmen erzählt (Erzählkultur, so genanntes „Story Telling“, vgl. Reinmann/Vohle 2006). Wunderer hat jüngst in einem ungewöhnlichen, aber sehr instruktiven Beitrag auf den Zusammenhang von Schlüsselkompetenzen ausgewählter Märchengestalten und Unternehmertum, Management und Führungsverhalten und -beziehungen hingewiesen (vgl. Wunderer 2008).

3.6 Erwünschte Wirkungen von Unternehmenskultur

Ein **Koordinationsdesiderat** ergibt sich wesentlich aus der Unternehmung als arbeitsteiligem, zielorientiertem soziotechnischen System. Wechselseitige Interdependenzen erfordern über die formale Organisation hinaus einen Orientierungsrahmen und Wertekonsens, um eine grundsätzliche Basis der Zusammenarbeit zu ermöglichen und für die vielfältigen Herausforderungen im Unternehmensalltag gangbare Handlungsmodelle und flexible Lösungsalternativen zur Verfügung zu haben. Dies kann gelingen, wenn Unternehmenskultur ergänzend neben formale, strukturelle Regelungen in der Organisation tritt, „als ein möglicher Mechanismus nicht struktureller Koordination“ (Dill/Hügler 1987: 150).

Unternehmenskultur hat eine wichtige **Integrationswirkung**. Arbeitsteilige Organisationen weisen mitunter einen hohen Spezialisierungsgrad auf, der eine Orientierung notwendig macht, damit in der Differenzierung der Teilfunktionen die Gesamtheit des zielorientierten Handlungssystems nicht verloren geht. Dill und Hügler verweisen auf die Möglichkeit der Steuerung divergierender Subkulturen, die sich durch Dezentralisation und Divisionalisierung zwangsläufig ergibt: „Insbesondere die Entstehung von Subkulturen, die aufgrund der ... Notwendigkeit zur Systemdifferenzierung kaum verhindert werden kann und wegen der damit verbundenen Kreativitäts- und Wandlungspotentiale auch nicht verhindert werden sollte, kann durch eine dominierende und integrative (Gesamt-) Kultur in erwünschte Bahnen gelenkt werden.“ (Dill/Hügler 1987: 154).

Die **Motivationswirkung** von Unternehmenskultur steht weniger im organisationalen oder systemtheoretischen, als vielmehr im psychologischen Kontext, da nicht etwa Motivationsprogramme gemeint sind, die mittels einer spezifischen Methodik außengesteuert eine, wie auch immer geartete, Loyalität erzielen sollen. Eine funktionale Unternehmenskultur kann vielmehr in ihrer Wirkung auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter erheblich dazu beitragen, dass es zum Gefühl einer inneren Verbundenheit mit dem Unternehmen kommt und somit zu einem echten Commitment, einem verstärktem Einsatz für die Ziele des Unternehmens (vgl. Dill/Hügler 1987: 165).

3.7 Ambivalenz „starker“ Unternehmenskulturen

Obwohl es wünschenswert erscheint, dass Unternehmenskultur in der Breite eine Organisation nach innen und außen abbildet und in der Tiefe eine Prägung der Grundüberzeugungen einer Vielzahl von Mitarbeitern beschreibt, besteht das Problem sich verfestigender, wenig veränderungsfähiger und krisenresistenter Unternehmenskulturen. Steinmann und Schreyögg unterscheiden Vorzüge und negative Effekte solcherart „starker“ Unternehmenskulturen und fordern für eine Kulturentwicklung nicht nur einen kultur**fördernden**, sondern auch einen **reflexiven** Prozess, um Unternehmenskultur von allzu starken Umklammerungen zu lösen und für neue Freiräume und Denkmöglichkeiten bereit zu machen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000: 643).

Tab. 3.1 *Vorzüge und negative Effekte einer starken Unternehmenskultur; Quelle: Steinmann/Schreyögg 2000: 638 ff.*

Positive Effekte starker Unternehmenskulturen	Negative Effekte starker Unternehmenskulturen
Handlungsorientierung durch Komplexitätsreduktion	Tendenz zur Abschließung
Effizientes Kommunikationsnetz	Blockierung neuer Orientierungen
Rasche Informationsverbreitung und Entscheidungsfindung	Implementationsbarrieren
Beschleunigte Implementation von Plänen und Projekten	Fixierung auf traditionelle Erfolgsmotive
Geringer Kontrollaufwand	Kollektive Vermeidungshaltung
Hohe Motivation und Loyalität	„Kulturdenken“ (analog zum „Gruppendenken“; „erzwungene Konformität“)
Stabilität und Zuverlässigkeit	Mangel an Flexibilität

3.8 Definition von Unternehmenskultur

Die bereits beschriebene Synthese von Metaphern- und Variablen-Ansatz bringt aus Sicht des Verfassers in einer günstigen Weise die letztliche Unverfügbarkeit von Unternehmenskultur zum Ausdruck, eröffnet aber auch die Einflussmöglichkeiten ihrer Gestaltung. Ein Unternehmen **ist** eine Kultur, die im jeweiligen Gewordensein, in ihrer Kontingenz als einzigartiges Sozialsystem zu betrachten ist; ein Unternehmen **hat** aber auch eine Kultur, die durch Setzung geeigneter Rahmenbedingungen seitens der Unternehmensführung gestaltet werden kann. Dabei spielen das Bewusstsein der Grenzen der Einflussnahme und der Prägungstiefe bereits vergangener Erfahrungen eine wichtige Rolle. Einem ausschließlich pragmatischem, technischem Gestaltungsprozess von Unternehmenskultur soll bewusst nicht das Wort geredet werden, jedoch besteht Unternehmenskultur auch nicht in einem bloßen abstrakten Gefüge, das letztlich der Einflussnahme entzogen ist, sondern kann, darf und muss im Rahmen der Zielsetzung des Unternehmens gestaltet werden. Unternehmenskultur hat wichtige Berührungspunkte mit anderen Größen, wie Corporate Identity, Unternehmensklima, -ethik und -philosophie. Gleichmaßen wie diese Größen ist auch Unternehmenskultur einem dynamischen Prozess unterworfen, insofern Veränderungen der Unternehmensumwelt und -innenwelt prägenden Einfluss haben. Unternehmenskultur selbst muss in ihrer Motivations-, Integrations- und Koordinationswirkung als eminent prägende Größe für Einstellungen, Haltungen und Handlungen betrachtet werden. Die Verantwortung der Unternehmensführung besteht darin, diese Dynamik im Rahmen der jeweiligen Zielsetzungen einer Gestaltung so aufzugreifen und gegen sich verfestigende Tendenzen zu schützen, dass Veränderungsprozesse gemeinsam getragen und von möglichst vielen Beteiligten und Betroffenen als

glaubwürdig erachtet werden können. Aus diesen Überlegungen heraus soll Unternehmenskultur wie folgt definiert werden:

Unternehmenskultur bezeichnet das jeweils spezifische Spektrum von Denkweisen, Vorstellungsgehalten, Normen und Werten eines Unternehmens, das in einem sich wechselseitig beeinflussenden Prozess die in ihm tätigen Individuen und Gruppen prägt, wiederum durch diese geprägt wird und so das Verhalten, die Handlungen und die Entscheidungen eines Unternehmens maßgeblich mitbestimmt.

4 Handlungsmöglichkeiten für ein demografieorientiertes Personalmanagement

4.1 Zum Verständnis von Unternehmenskultur angesichts des demografischen Wandels

Der Begriff „demografischer Wandel“ beschreibt ganz allgemein derzeit signifikante Bevölkerungsentwicklungen, die zum Teil weitreichende gesellschaftliche, beschäftigungs- und sozialpolitische Auswirkungen haben, wie etwa:

- die ständig steigende Lebenserwartung und die wachsende Zahl der so genannten Hochbetagten,
- eine während langer Zeit unterproportionale Geburtenentwicklung und damit eine stetige Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft, die selbst durch Zuzüge und das oftmals höhere Geburtenniveau von Familien mit Migrationshintergrund nicht kompensiert werden – noch dazu, bei regional sehr unterschiedlicher Zuwanderung.

Arbeitsmarkt- und sozialpolitisch gehen mit der Problemstellung der alternden Gesellschaft unter anderem einher:

- eine ungleiche Verteilung von Erwerbstätigkeit zwischen den Alterskohorten mit teilweise dramatischen Auswirkungen auf die sozialen Sicherungssysteme, die Altersversorgung und das Gesundheitswesen,
- das Phänomen der „Entberuflichung des Alters“ (Bäcker/Nägele 1993) bei gleichzeitig zunehmendem Fachkräftemangel und Verlust von wertvollem Expertenwissen und Erfahrung,

- mittel- und langfristig notwendige Anpassungen bisheriger, typischer Erwerbsverläufe und Beschäftigungsmodelle an die demografischen Veränderungen.

Für das Personalmanagement ergeben sich aus den Entwicklungen wesentliche Schlussfolgerungen. So gilt es, Strategien zu entwerfen, um:

- Mitarbeiter aller Erwerbsphasen erfolgreich zu rekrutieren und zu binden,
- die jeweiligen spezifischen Stärken und Erfolgspotenziale von Mitarbeitern verschiedener Altersstufen bewusst abzurufen, aufeinander abzustimmen und zu würdigen,
- Innovationsfreude, Leistungsfähigkeit und -bereitschaft Älterer wie Jüngerer in den Unternehmen zu erhalten und zu fördern,
- Erfahrungswissen zu sichern und seinen Transfer zu ermöglichen,
- das enorme, weithin ungenutzte Arbeitskräfteangebot der so genannten „stillen Reserve“, derjenigen Menschen, die aus verschiedenen Gründen nicht oder nicht mehr am Arbeitsmarkt vertreten sind, aber Arbeit suchen (wie etwa bisher nicht berufstätige Hausfrauen, Selbstständige, Menschen in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit, Rentner, Schüler und Studenten), verstärkt zu rekrutieren und
- eine zunehmende Heterogenität und Multikulturalität der Bevölkerung auch in Belegschaften abzubilden, die in gegenseitiger Wertschätzung, Akzeptanz und Toleranz zusammenarbeiten.

Wie verändert sich Unternehmenskultur angesichts des demografischen Wandels? Muss möglicherweise explizit von einer demografieorientierten Unternehmenskultur gesprochen werden? Der weithin unverfügbare Charakter kulturellen Werdens im Unternehmen und der Zeithorizont kultureller Entwicklungen sprechen eher dagegen. Wohl aber ändern sich die Bedeutung und Dringlichkeit, bestehende unternehmenskulturelle Prägungen herauszuarbeiten und Einflussmöglichkeiten für die jeweilige Zielsetzung zu finden. Wenn auch Unternehmenskultur als heterogene und emergente Größe kaum im direkten Zugriff gestaltet werden kann, ergeben sich jedoch in der Setzung geeigneter Rahmenbedingungen gute Möglichkeiten, dass Wertvorstellungen und Denkhaltungen in eine gewünschte Richtung gelenkt werden und somit Unternehmenskultur geprägt werden kann. Konstitutiv ist dabei die Überzeugung des Managements von der Notwendigkeit von Veränderungsprozessen sowie der Einigung auf gemeinsame Ziele. In ein Zielsystem integriert, stellt das demografieorientierte Personalmanagement gleichsam ein Oberziel dar, aus dem sich Teilziele ableiten lassen, die wiederum in operative Ziele gegliedert werden. Der Dreiteilung in normatives, strategisches und operatives Management folgend, lässt sich das Oberziel eines Unternehmens, dem die Tragweite einer generationenübergreifenden Beschäftigung und Multikulturalität im Unternehmen bewusst und als gelebtes Wertesystem inhärent ist, als normative Aufgabe verstehen, zumal Unternehmenskultur auch dem normativen Management zugehört. Auf der strategischen Ebene lässt sich die Reflexion des Unternehmensvorteils insofern einordnen, als mit dem bewussten Einsatz von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters sowie kulturell heterogenen Belegschaften, die in gegenseitiger Akzeptanz und Toleranz zusammenarbeiten, eine wichtige strategische Erfolgsposition erreichbar ist. Operatives Management sieht demgegenüber konkrete Maßnahmen äußerer Gestaltung vor, die eine Rückwirkung auf das strategische sowie das Oberziel haben. Eine Dreiteilung der Ziele analog der Managementebenen

sieht von oben nach unten eine Abnahme des Abstraktionsgrades bei gleichzeitiger Zunahme der Einflussmöglichkeiten und Verkürzung des Zeithorizonts vor.

4.2 Strategische Erfolgspositionen für ein demografieorientiertes Personalmanagement

Als zentrale strategische Erfolgsposition muss die **Sicherung eines qualifizierten Fachkräfteangebots** gelten. In Zeiten der Unterbeschäftigung ist der Gedanke zwar nicht unbedingt naheliegend, dass kurzfristig Arbeitskräfte knapp werden könnten. Viele Unternehmen gestalten dementsprechend ihre Personalpolitik noch immer mit der Illusion schier unerschöpflicher Ressourcen am Arbeitsmarkt. Doch anhand des Mangels an gut ausgebildeten Fachkräften zeichnet sich bereits ab, dass umgedacht werden muss. Zudem werden die Mitarbeiter in den Unternehmen selbst im Durchschnitt älter, da die demografischen Entwicklungen sich auch hier abzeichnen. Die derzeit verstärkt nachgefragten jungen Arbeitskräfte und Arbeitskräfte mittleren Alters machen schon jetzt einen immer geringeren Teil der Erwerbsbevölkerung aus, ihr Arbeitsangebot wird zunehmend knapper werden. Ein Unternehmen sollte sich daher frühzeitig ebenso um älteres Erwerbspersonenpotenzial bemühen und gut ausgebildete, berufserfahrene ältere Mitarbeiter verstärkt an sich binden. Sich schon frühzeitig als attraktiver Arbeitgeber für Personal aller Alterskohorten am Arbeitsmarkt zu platzieren, bedeutet daher, eine wichtige strategische Erfolgsposition zu haben.

Eine weitere maßgebliche Erfolgsposition stellen **Erhalt, Transfer und Erneuerung von Erfahrungswissen** dar. In vielen Unternehmen und Branchen ist es bereits zur entscheidenden Frage geworden, ob es gelingt, oftmals unter erheblichem zeitlichen und materiellen Aufwand aufgebautes Knowhow flexibel für neue Aufgabenstellungen zu erhalten, auszubauen und intergenerativ zu transferieren. Hier wäre zum Beispiel ein beidseitiger Kontrakt Erfolg versprechend: Das Unternehmen ermutigt beispielsweise ältere Mitarbeiter, langjähriges Erfahrungswissen an jüngere weiterzugeben und sichert ihnen dafür partnerschaftlich im Gegenzug den Ausbau der eigenen Qualifikation und erhöhte Verantwortung und Anerkennung zum Beispiel als Mentoren und beratende Wissensträger für projektspezifische oder allgemein Berufserfahrung voraussetzende Problemstellungen zu. So könnte eine gute Chance bestehen, ältere Mitarbeiter als Wissens- und Erfahrungsträger langfristig binden und ihre Leistungsbereitschaft nachhaltig sichern und abrufen zu können. Ein günstiger Effekt in Bezug auf das Arbeitgeberimage dürfte die Folge sein.

Kein Unternehmen kann letztlich auf größtmögliche **Loyalität aller Anspruchsgruppen** verzichten. Für erfolgreiches Wirtschaften ist es in einem von Verkäufer- zum Käufermarkt gewandelten Absatzmarkt und in einer ökologisch, ethisch und sozial in weiten Teilen bewussten Gesellschaft immer wichtiger, von einer Opportunitätshaltung zu einer Verpflichtungshaltung zu kommen. Auch Kunden gehören zu allen Altersschichten. Sie werden als bewusste und informierte Käufer mit zum Teil erheblicher Marktmacht auf lange Sicht nicht akzeptieren, dass die betriebliche Leistungserstellung für das Produkt oder die Dienstleistung ihrer Wahl unter Ausgrenzung der eigenen Alterskohorte erfolgt. Die Öffentlichkeit nimmt

ferner sehr sensibel und verärgert Widersprüche zwischen guten Unternehmenserfolgen und gleichzeitigem massiven Abbau von Arbeitskräften wahr. Ein Unternehmen, das bewusst auch auf ältere Fachkräfte setzt und dies glaubwürdig nach außen kommuniziert, kann sich wirksam und für das eigene Image förderlich von anderen abheben.

Schließlich wird der Erfolg eines Unternehmens wesentlich davon abhängen, ob **Mitarbeiterzufriedenheit** erzielt und erhalten werden kann. Ein nicht unerhebliches Risiko für ein Unternehmen hinsichtlich seiner Mitarbeiter besteht unter anderem darin, dass Mitarbeiter zwar zur Arbeitsleistung und zur Verantwortung für die Unternehmensziele in ihrem Bereich vertraglich verpflichtet werden können (zum Beispiel mittels Zielvereinbarungen), und auch der Grad der Leistungserfüllung dabei formal geregelt und beurteilt werden kann. Aber es kann nicht die innere Haltung des Mitarbeiters dem Unternehmen gegenüber, seine Selbstverpflichtung, für das Unternehmen engagiert einzustehen, formal geregelt werden. Daher ist es eine wichtige Frage, ob es gelingt, Mitarbeiter dazu zu bewegen, sich durch intrinsische Motivation geleitet für die Ziele des Unternehmens einzusetzen.

4.3 Analyse der bestehenden Unternehmenskultur (Ist-Kultur)

Soll eine bisherige unternehmenskulturelle Ausrichtung mit Bezug auf die Zielsetzung erfasst werden, ist zu fragen, woran sich Unternehmenskultur „ablesen“ lässt und welche Informationsquellen und Vorgehensweisen geeignet sind, um ein konkretes Bild über Denkhaltungen und Wertvorstellungen in einem Unternehmen zu erhalten.

Der Leitgedanke, der sich dabei als Denkmöglichkeit und Gestaltungsidee erweist, ist folgender: Bestimmende Einflussgrößen können sowohl als **Indikatoren** für vorhandene Unternehmenskulturen im Sinne einer Standortbestimmung und Ausgangslage fungieren, als auch als **Promotoren** für eine Kulturgestaltung auf der Grundlage der ermittelten Merkmale kultureller Wirklichkeit dienen: Was geprägt wurde, lässt sich wiederum prägen.

Dementsprechend sollen beispielhaft Indikatoren ausgewählt werden, die von der Unternehmenskultur beeinflusst werden und die wiederum selbst Kulturpromotoren sein können, um Unternehmenskultur ihrerseits zu beeinflussen:

- Unternehmensleitbild
- Personalpolitik
- Motivation und Arbeitszufriedenheit
- Führungsverhalten
- Menschenbild

4.3.1 Unternehmensleitbild

Im Leitbild gibt sich ein Unternehmen sein eigenes Gepräge. Das Leitbild hat die Aufgabe, die Vision, die Ziele und Identität eines Unternehmens nach außen aber auch nach innen zu kommunizieren. Ein Leitbild ist erfolgreich, wenn es gelingt, ein auch am gemeinschaftlichen Nutzen orientiertes Streben nach eigenen Unternehmenszielen den verschiedenen Anspruchsgruppen gegenüber glaubwürdig zu vermitteln. Somit ist das Leitbild ein geeigneter Erstindikator für eine Unternehmenskultur und eine Plattform für die Übermittlung von entsprechenden Wertvorstellungen an die Unternehmensumwelt. Im Leitbild lässt sich beispielsweise relativ leicht feststellen, ob ein Unternehmen eine besondere soziale Verpflichtung und Verantwortung seinen Mitarbeitern gegenüber erkennt und auch eigens benennt.

Positiv zu vermerken wären Formulierungen, die auf eine intensive Reflexion dieser Thematik schließen lassen und möglichst konkrete und langfristige Einbindungsabsichten – jüngerer und älterer Mitarbeiter, Frauen und Männer, Menschen verschiedener kultureller Prägung – zur Zielsetzung erklären. Ferner kann ein Unternehmensleitbild viel darüber aussagen, wie wichtig einem Unternehmen die eigenen Mitarbeiter sind, welche Wertschätzung ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg beigemessen wird und welche Anstrengungen unternommen werden, um Mitarbeiter langfristig zu binden. Herrschen im Leitbild ausschließlich produkt- und marktstrategische Gesichtspunkte vor, ohne dass explizit und anerkennend deutlich wird, mit wessen Beitrag die Leistung erbracht, die Position im Wettbewerb erreicht und gehalten werden soll, dann dürfte dies bereits einen Hinweis auf eine diesbezüglich wenig entwickelte Unternehmenskultur darstellen. Jedoch muss festgehalten werden, dass sich erst aus der Verknüpfung mehrerer Indikatoren eine Orientierung ergibt, zumal ein Leitbild auch revisionsbedürftig sein kann, weil es zum Beispiel gelebte Wertvorstellungen nicht oder nicht mehr adäquat wiedergibt. Gleichermäßen kann das Leitbild, ist es denn positiv und vielversprechend formuliert, auch einen „Hochglanzprospekt-Charakter“ aufweisen, der im täglichen Miteinander womöglich nicht zu verifizieren ist.

4.3.2 Personalpolitik

Eine Vorbemerkung sei vorausgeschickt: Es kann im Einzelfall sein, dass durchaus vorurteilsfreie, akzeptanzorientierte und offene Einstellungen gegenüber Mitarbeitern aller Altersstufen und sozialer und kultureller Hintergründe seitens des Personalmanagements bestehen, diese Haltungen aber nicht oder nicht genügend in personalpolitische Maßnahmen übersetzt werden, sozusagen der „Kultur-Strategie-Fit“ (Scholz 2000: 814) fehlt. Berücksichtigt man diese Einschränkung, lassen sich anhand der personalstrategischen Aufgabenfelder des Personalmanagements aufschlussreiche Indikatoren für eine bestehende Unternehmenskultur finden. In der folgenden Übersicht sollen Funktionen des Personalmanagements jeweils Leitfragen gegenübergestellt werden, die auf unternehmenskulturelle Grundorientierungen schließen lassen.

Tab. 4.1 Funktionen des Personalmanagements und unternehmenskulturell aufschlussreiche Leitfragen; *Quelle: eigene Darstellung*

Funktion	Leitfragen für Rückschlüsse auf unternehmenskulturelle Grundorientierungen
Personalbedarfsermittlung	Werden Kompetenzen und Qualifikation älterer und jüngerer Mitarbeiter bei der Bedarfsermittlung differenziert betrachtet? Sind ältere Mitarbeiter im Personalbestand und -bedarf weit unterdurchschnittlich vertreten, ohne dass dies aus fachlichen oder gesundheitlichen Erwägungen zwingend ist?
Personalsuche	Sprechen Stellenangebote Bewerber aller Alterskohorten an oder wird subtil eine altersmäßig wunschgemäße Zielgruppe anvisiert (vgl. hierzu das Benachteiligungsverbot im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz AGG)? Wie wird das Unternehmen selbst vorgestellt? Welche Werthaltungen kommen zum Ausdruck? Welche Schlüsselqualifikationen werden als zentral angesehen und benannt? Wirken Initiativen zur Rekrutierung älterer Mitarbeiter glaubwürdig oder eher alibi-beziehungsweise imageorientiert?
Personalauswahl	Gibt es Richtlinien oder Betriebsvereinbarungen zur Personalauswahl? Bestehen zwischen den Betriebsparteien Vereinbarungen zur Vermeidung von Ungleichbehandlungen im Sinne des AGG? Gibt es Altersgrenzen, die die Einstellungspraxis bestimmen? Werden jüngere Bewerber bevorzugt? Sind Entscheider bei der Personalauswahl unabhängig von ihrer eigenen Alterskohorte? Sind die verwendeten Auswahlverfahren geeignet, um ein Leistungsangebot speziell älterer Bewerber zu würdigen?
Personaleinsatz	Werden für ältere sowie jüngere Arbeitnehmer geeignete Stellen geschaffen? Werden Fertigkeiten und Kompetenzen Älterer in der Zusammenarbeit mit Jüngeren gezielt eingesetzt und als wertvolle Ressource gesehen und kommuniziert? Werden Ältere auf „Schonarbeitsplätze“ organisiert, die ihrer Erfahrung und Qualifikation wenig entsprechen? Sind Arbeitsergonomie und Arbeitsplatzgesundheit berücksichtigt? Kommt eine flexible, intelligente Arbeitszeitgestaltung dem spezifischen Leistungsangebot und den Bedürfnissen von Mitarbeitern aller Altersstufen entgegen?
Personalführung	Herrscht eher ein autoritärer oder partizipativer Führungsstil? Gibt es ein Bewusstsein für unternehmenskulturelle Zusammenhänge in der Personalführung? Werden Entscheidungen kommuniziert und Mitarbeiter an ihnen beteiligt? Führen Vorgesetzte vorbildhaft und glaubwürdig?
Personalentwicklung	Sind Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden und auch allen gleichermaßen zugänglich? Wird das Lernen in der Organisation gefördert? Gibt es ein Bildungscontrolling? Werden Ältere und Jüngere gleichermaßen bei Job Enrichment und Enlargement sowie bei Beförderungen bedacht? Werden Ältere als Mentoren intergenerativer Arbeitsgruppen eingesetzt, wird ihr Erfahrungswissen gewürdigt und bei Entscheidungen mitberücksichtigt? Werden Lösungsmodelle der Personalentwicklung on/near/off/into und out of the job kreativ umgesetzt?
Personalbeurteilung	Erfolgt eine transparente, wohlwollende Beurteilung durch Vorgesetzte? Wird konstruktiv kritisiert?
Personalentlohnung	Gibt es Anreize für die Entwicklung älterer Mitarbeiter in Gehalts- oder Bonusform? Erfolgt eine Entlohnung ausschließlich nach dem Senioritätsprinzip oder auch nach einem Leistungsprinzip, das ein eventuell gewandeltes Leistungsangebot Älterer berücksichtigt?
Personalbetreuung	Sind Stellen vorhanden, die sich mit Problemen gerade älterer Mitarbeiter befassen, wie Betriebsarzt oder Psychologe? Gibt es Initiativen gegen Diskriminierung am Arbeitsplatz? Ist der Betriebsrat an diesen Maßnahmen beteiligt? Gibt es einen eigenen Personalreferenten für diesen Bereich?
Personalcontrolling	Werden bei Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Prozesse die jeweiligen Erfolgspotenziale von Mitarbeitern aller Altersstufen gesehen und differenziert berücksichtigt?
Personalfreisetzung	Werden älteren Mitarbeitern der Ausstieg aus dem Unternehmen nahegelegt und entsprechende Offerten gemacht? Werden ältere Mitarbeiter verstärkt abgebaut? Werden Seniorität und Leistungsansprüche Älterer im Unternehmen problematisiert? Gibt es Maßnahmen zur Beschäftigungssicherung? Bestehen zwischen den Betriebsparteien Auswahlrichtlinien bei personellen Maßnahmen im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG)?

Insbesondere auf eine altersselektive Personalpolitik, mangelnde Wertschätzung älterer Mitarbeiter und wenig nachhaltige Beschäftigungsstrategien kann mittels dieses Fragenkatalogs geschlossen werden. Zugleich ermöglichen die Leitfragen aber auch eine Situationsanalyse bereits eingeleiteter Veränderungen im Rahmen einer Unternehmenskulturgestaltung, die einem demografieorientierten Personalmanagement Rechnung tragen. Probleme der Integration und Akzeptanz verschiedener kultureller Hintergründe von Mitarbeitern als demografische Herausforderung schwingen in den Leitfragen natürlich mit, sollen aber an dieser Stelle der Übersichtlichkeit wegen nicht gesondert betrachtet werden.

4.3.3 Motivation und Arbeitszufriedenheit

Eines der am häufigsten rezipierten Motivationsmodelle ist die **Zwei-Faktoren-Theorie** von Frederick Herzberg (vgl. Herzberg 2003: 50 ff.). Besonders hervorzuheben ist an diesem Ansatz, dass ein Bruch mit der bisherigen Annahme einer Kontinuität von Erfüllung, Teil- oder Nichterfüllung von Bedürfnissen und analog entsprechendem Grad an Zufriedenheit stattgefunden hat (vgl. Bruggemann et al. 1975: 34). Denn Herzberg hat die Arbeitsbedingungen danach unterschieden, inwieweit sie den Charakter von **Dissatisfaktoren** (Hygienefaktoren) und **Motivatoren** haben. Dissatisfaktoren beinhalten, dass deren positive Gestaltung zwar Unzufriedenheit vermeidet, jedoch explizit keine Zufriedenheit auslöst. Motivatoren hingegen beinhalten, dass deren positive Ausgestaltung intrinsische Motivation vorantreibt und Zufriedenheit hervorruft. Obwohl Methodik und Repräsentativität der von Herzberg durchgeführten Untersuchung verschiedentlich kritisiert wurden, scheinen die Ergebnisse die Annahme zu stützen, dass mittels positiver Gestaltung bestimmter Arbeitsbedingungen und -inhalte Mitarbeiterzufriedenheit gefördert werden kann. Es können zudem anhand der Betrachtung bestimmter Sinnzusammenhänge Rückschlüsse auf die Ursachen mangelnder Zufriedenheit und Identifikation gezogen und entsprechend gegengesteuert werden. Geradezu modern erscheint dieser immerhin über 40 Jahre alte Ansatz auch insofern, als er in Hinblick auf häufig angewandte Führungsmuster (wie etwa Belohnungssysteme in Form von Incentives und Höhe der Vergütung) zur Förderung einer Selbstverpflichtung des Mitarbeiters gegenüber dem Unternehmen desillusionierend ist. Diese Sichtweise, dass Führungsinstrumente solcher Art kaum wirken, wird auch in neueren Arbeiten wiederholt bestätigt (vgl. Buckingham/Coffman 2002; Sprenger 2005). Zugleich werden die Wichtigkeit so genannter „weicher“ Faktoren (zum Beispiel Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung des Leistungsbeitrags, Verhältnis zwischen Mitarbeitern untereinander und zu Vorgesetzten, Sicherheits- und soziale Bedürfnisse) und ihre Verankerung im Führungsverhalten sowie ihre enorme Auswirkung auf verhaltensleitende Affekte deutlich herausgestellt. Insofern in diesem Ansatz vielfach unternehmenskulturelle „Artefakte“ Auslösefunktion für Beteiligung und Zufriedenheit zugemessen bekommen, ergibt sich für die Frage nach einer Ist-Kultur und ihrer Gestaltung ein großer Möglichkeitenraum.

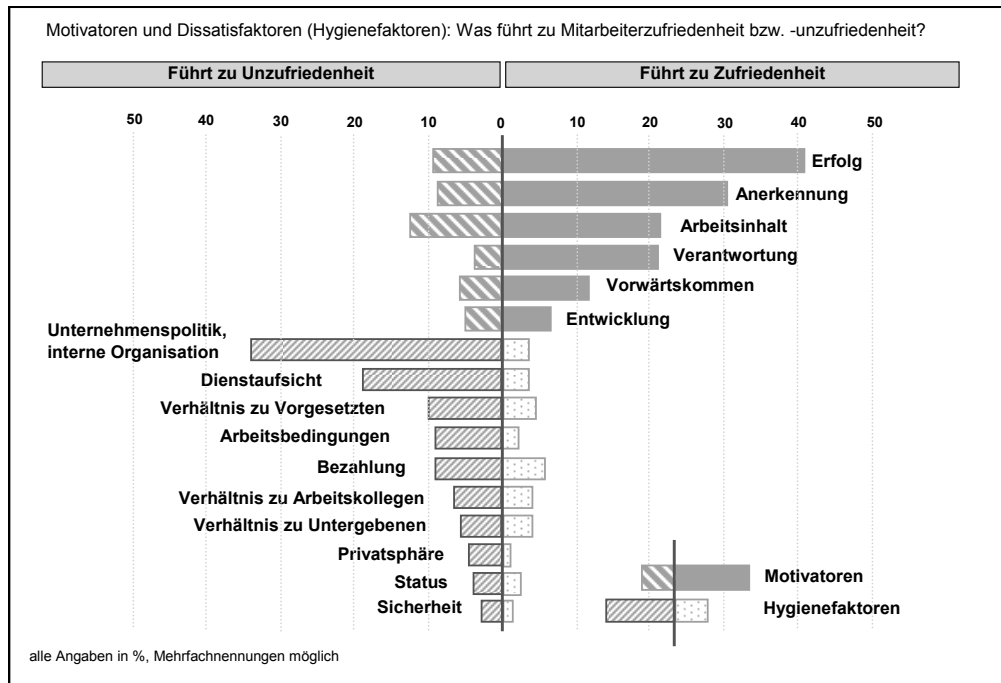


Abb. 4.2 Motivation und Zufriedenheit im Zusammenhang mit dem Erleben der Arbeitswirklichkeit nach Herzberg; Quelle: Herzberg 2003: 54

4.3.4 Führungsverhalten

Als Indikator von Unternehmenskultur kann das Führungsverhalten, der Führungsstil, angesehen werden. Der Begriff des Führungsverhaltens soll dabei bewusst von dem der Führungsstruktur abgegrenzt werden. Obwohl beides zusammenfallen und einander bedingen kann, sind für die Erfassung der Unternehmenskultur verhaltensleitende Grundannahmen zwar schwerer fassbar, jedoch von größerem Interesse. Strukturen können zwar, müssen aber nicht zwangsläufig „Artefakte“ solcher Grundannahmen sein. Das Führungsverhalten stellt ein wichtiges Bindeglied zwischen Menschenbildern dar, die im Unternehmen vorherrschen und der Motivation und Arbeitszufriedenheit, die wesentlich durch die Person des Einflussnehmenden, das heißt, des Führenden mitbedingt ist. Bleicher spricht von „kulturprägender Rolle der Führung“ und konstatiert: „Führungskräfte als Träger von Managementaufgaben und -prozessen üben im interpersonellen Verhältnis durch ihre Betonung bestimmter Facetten des beachteten und beurteilten Verhaltens eine prägende Rolle auf die Entwicklung der Unternehmenskultur aus“ (Bleicher 1999a: 245 f.). Dabei unterscheidet Bleicher analog der Unterscheidung von opportunistischer und verpflichteter Unternehmenskultur zwischen technokratischem, vorwiegend instrumentell-quantitativem Führungsstil auf der Seite opportunistischer Grundorientierung und unternehmerischem, entwicklungsorientiert-qualitativem

Führungsstil auf der Seite verpflichteter Grundorientierung. So variiert der Führungsstil graduell von instrumenteller, verfahrenstechnischer Perfektion, Technokratie und Bestrafungskultur bis zu Sinnorientierung, Fehlertoleranz, Flexibilität, Belohnungskultur, Improvisationsneigung und evolutiver Gestaltung der Unternehmenskultur (vgl. Bleicher 1999a: 246).

Mit Blick auf die Zufriedenheit von Mitarbeitern als Indikator für erfolgreiche und glaubwürdige Führung kommt der Rückmeldung aus der Belegschaft eine zentrale Bedeutung zu. Buckingham und Coffmann stellen hierzu zwölf Kernfragen vor, die sich im Laufe einer Langzeitstudie zur Mitarbeitermotivation – durchgeführt von der Gallup Organisation über 25 Jahre – herauskristallisiert haben, eine hohe Repräsentativität beanspruchen können und sich daher für die Erfassung des Führungsverhaltens und möglicher Rückschlüsse auf die Unternehmenskultur eignen:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Arbeitsmittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag die Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den letzten sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung und Lob bekommen?
5. Interessiert sich mein/e Vorgesetzte/r oder eine andere Person bei der Arbeit für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?
7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb der Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den letzten sechs Monaten jemand in der Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich bei der Arbeit bisher die Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiter zu entwickeln? (Buckingham/Coffman 2002: 21 f.)

Auf die besondere Problematik des Schließens auf eine einheitliche Unternehmenskultur aufgrund der anzunehmenden Varianz der Führungsstile einzelner Führungskräfte insbesondere in größeren Organisationen sei jedoch hingewiesen. Dabei soll aber keineswegs eine immer einheitliche Unternehmenskultur postuliert werden. Vielmehr wird von Facetten auszugehen sein, mitunter von in sich geschlossenen, subkulturellen Beziehungssystemen.

4.3.5 Menschenbild

Führungsansätzen liegt immer auch ein bestimmtes Menschenbild zugrunde, nach dem im Zusammenhang einer Erfassung der Ist-Kultur gefragt werden muss. Dies erscheint besonders schwierig und auch nur indirekt über andere Kulturartefakte zu realisieren. Eine Hilfe kann im Folgenden ein weithin bekannter Ansatz sein, um wenigstens Grundausrichtungen zu erspüren, die für das Führungsverhalten handlungsleitend sind.

Eine Unterscheidung wesentlicher Grundannahmen über Führungsverhalten anhand von Ansichten des Managements hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft von Mitarbeitern sowie ihrer Motivation und Identifikation mit Aufgabenstellungen hat McGregor klassifiziert als Theorie X versus Theorie Y (vgl. McGregor 1973: 47 ff.). Für Theorie X steht die Annahme des Managements, dass der Durchschnittsmensch Arbeit als unangenehm empfinde, sie scheue, und von daher mehr oder weniger zur Arbeit gezwungen werden müsse. Kennzeichnend sei eine mangelnde Selbstständigkeit und Verantwortungsbereitschaft sowie starke materielle Anreizbarkeit und ein starkes Sicherheitsstreben, was eine enge Führung notwendig mache im Stil von „Zuckerbrot und Peitsche“. Wohl habe der arbeitende Mensch ein latentes Bedürfnis nach Selbstentfaltung, das in den industriellen Arbeitsbedingungen aber meist unbewusst sei, vor allem aber kaum umgesetzt und gefordert würde (vgl. McGregor 1973: 53). Die Verwandtschaft zum Taylorismus ist nicht von der Hand zu weisen.

Demgegenüber steht für Theorie Y die Ansicht des Managements, Arbeit werde unter bestimmten Voraussetzungen als Befriedigung erfahren, Engagement für die Ziele des Unternehmens könne nicht allein durch Belohnung und Bestrafung sichergestellt werden, entspringe vielmehr einer Zielharmonie zwischen Aufgabenstellung und Bedürfnissen des Menschen. Unter bestimmten Bedingungen würde der Mensch Verantwortung geradezu von sich aus suchen, seine Kreativität, sein Urteilsvermögen in den Dienst des Unternehmens stellen. In den industriellen Arbeitsbedingungen würde dieses Potenzial nur zum Teil umgesetzt (vgl. McGregor 1973: 61 f.). Theorie Y verpflichtet nach McGregor das Management dazu, eine geeignete Führungsstrategie zu entwickeln, die der grundsätzlichen Bereitschaft von Mitarbeitern entspricht, sich engagiert in das Unternehmen einzubringen.

Die Beobachtungen von Theorie X fallen direkt auf die Führungseigenschaften des Managements zurück und sind keineswegs unabwendbare menschliche Charaktereigenschaften: „Vor allem rückt Theorie Y die Tatsache ins Licht, dass die Grenzen der menschlichen Zusammenarbeit in organisatorischen Gebilden nicht Grenzen der menschlichen Natur sind. Theorie X bietet dem Management eine leichte Ausrede für ungenügende unternehmerische Leistungen: Schuld sei allein das Menschenmaterial, mit dem man arbeiten müsse. Theorie Y andererseits legt die Probleme den Führungskräften mitten auf den Tisch. Wenn ihre Mitarbeiter träge, gleichgültig, verantwortungsscheu, stur, einfallslos sind und nicht zusammenarbeiten wollen, lässt Theorie Y durchblicken, dass die Ursachen in den Methoden der Organisation liegen, die das Management anwendet.“ (McGregor 1973: 62 f.). Insbesondere die kooperative Führung ermöglicht dem Management, das Leistungspotenzial der Mitarbeiter auszuschöpfen im Sinne von Theorie Y als „Management durch Integration und Selbstverantwortung“, wobei der Partizipationsgrad situativ variabel ist (vgl. McGregor 1973: 143). Theorie X und Y verdeutlichen typologisch die Wichtigkeit positiver Antizipationen über die Bereitschaft und Fähigkeit des Menschen, sich in eine Organisation aktiv einzubringen.

Menschenbilder, die dagegen von Misstrauen und negativen Vorurteilen über den Leistungswillen und die Leistungsfähigkeit geprägt sind, werden vermutlich in einer Art „Self-fulfilling Prophecy“ genau das befürchtete Verhalten bei Mitarbeitern auf Dauer auslösen. Insofern ist McGregors Ansatz hilfreich für die eigene Standortbestimmung. Ferner wird die Wichtigkeit der situativen Umgebungsvariablen für ein wünschenswertes, starkes Engagement und Verantwortungsbewusstsein des Mitarbeiters verdeutlicht. Darüber hinaus wird

speziell dem Management die Hauptverantwortung für bestehende und zu erzielende Entwicklungen übertragen. Ein Führungsstil, der verhindert, dass sich Mitarbeiter aller Altersgruppen und kulturellen Hintergründe im Unternehmen entfalten, ihre Stärken und Kreativität einbringen können und frei von Misstrauen einen Raum zur Entwicklung haben, wird unweigerlich zum Hemmnis einer gesunden Unternehmenskultur.

4.4 Handlungsempfehlungen für erwünschte unternehmenskulturelle Entwicklungen (Soll-Kultur)

4.4.1 Unternehmensleitbild

Unter dem Gesichtspunkt geeigneter Kulturindikatoren wurde das Leitbild als eine wichtige Möglichkeit erkannt, um zu erforschen, wie Unternehmenskultur nach innen und außen thematisiert und kommuniziert wird. Eine besondere Bedeutung hat das Unternehmensleitbild durch seine Verankerung im normativen Management und die Flankierung von Unternehmensverfassung und -politik. Damit stellt es eine wichtige und nah an der Grundausrichtung eines Unternehmens gelegene Gestaltungsgröße dar, die einen Konsens zwischen Kultur, Struktur und Strategie fördern kann. Möglichkeiten und Grenzen der Kulturgestaltung liegen im Unternehmensleitbild dicht beieinander. Einerseits kann unter Rückgriff auf frühere Äußerungen eine Anpassung an Entwicklungen vorgenommen werden, um eine größtmögliche Kongruenz zwischen Umwelt- und Unternehmensentwicklung zu erzielen, andererseits besteht jedoch die Gefahr, dass „Leitbilder, die den Werten der bestehenden Unternehmenskultur grundsätzlich entgegenstehende Verhaltensweisen postulieren ... sich als hoffnungsloses Unterfangen eines kulturtechnokratischen Machertums ... entpuppen, das tradierte Verhaltensweisen eher noch verfestigen wird.“ (Bleicher 1994: 505). Um diesem Spannungsfeld für die Thematik eines demografieorientierten Personalmanagements Rechnung zu tragen, erscheint es unabdingbar, dass einer Leitbildgestaltung, wie auch allen anderen Kulturgestaltungsprozessen, nach innen gerichtete, konsens- und akzeptanzorientierte Aktivitäten vorausgehen, wie etwa die:

- glaubwürdige Initiative seitens der Unternehmensleitung, sich selbstkritisch Prozessen stellen zu wollen, die zu einer besseren Anpassung an die Fragestellungen demografischer Entwicklung beitragen, ohne Angst vor Image- oder Machtverlusten,
- Ankündigung des Gestaltungswunschs und -bedarfs seitens der Unternehmensleitung im Rahmen von Belegschafts- oder Betriebsversammlungen, des Intranets, der Mitarbeiterzeitung etc.,
- Gründung eines Expertenteams unter Einbeziehung von Mitarbeitern aller Altersstufen, die als Vertrauenspersonen fungieren (ohne Rücksicht auf Hierarchieunterschiede), der Interessenvertreter der Arbeitnehmer, eventuell externer Berater,
- Durchführung von Mitarbeiterbefragungen,

- Auswertung und Bekanntgabe der Ergebnisse in der betrieblichen Öffentlichkeit sowie eine
- Formulierung oder Neufassung selbstverpflichtender personalpolitischer Aussagen sowie der besonderen Wertschätzung, Akzeptanz und Toleranz der Beschäftigtengruppen aller Altersstufen, kultureller Hintergründe und Rangfolgen.

Für den Fall, dass in Unternehmen entsprechende Leitsätze und Verhaltensrichtlinien bestehen, könnte möglicherweise auf eine Unterscheidung von Altersgruppen im Leitbild gänzlich verzichtet werden. Jedoch hat dann das Unternehmen diesbezüglich zumindest nach außen keine eindeutige **Stimme**. Ein Ausweg aus diesem Dilemma könnte darin gefunden werden, dass alle Altersgruppen mit ihren je komparativen Stärken im Leitbild anerkennende und wertschätzende Erwähnung finden und allgemein eine Selbstverpflichtung eingegangen wird, die sich auf alle Phasen einer Erwerbsbiografie bezieht. Dies wäre zum Beispiel in der Formulierung der Absicht langfristiger Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen möglich, in der Hervorhebung einer nachhaltigen Personalentwicklung und in der Absicht, tragfähige betriebliche Sozialsysteme für alle zu etablieren (oder bestehende auszubauen) und die Mitarbeiter für die Finanzierung solcher Systeme am Unternehmenserfolg partizipieren zu lassen. Ein Beispiel wären eine prozentuale Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter und die langfristige Investition dieser Gelder in eine betriebliche Altersvorsorge. Eine weitere, interessante Möglichkeit würde sich in der Formulierung einer – sofern vorhanden – personalstrategischen Ausrichtung am Diversity-Management-Konzept im Leitbild eröffnen. Für die Frage des demografischen Wandels spezifischer könnte auch das so genannte „Age Diversity Management“ herangezogen werden. Dieses wird von Ladwig et al. als Unterart des Diversity Managements bezeichnet, das „bezogen auf den Diversity-Faktor Alter ... ein Management-Instrumentarium ... entwickelt, das zielgruppen- und insbesondere kohortenspezifisch differenziert und an den individuellen Bedürfnissen und Motivationsmustern in den unterschiedlichen Lebensarbeitsphasen der Mitarbeiter ausgerichtet ist“ (Ladwig 2006: 39). Hier ergibt sich für Strategie und Kommunikation ein weites Entwicklungsfeld: So könnte sich eine diesbezüglich intensivierte strategische Ausrichtung langfristig durchaus im Unternehmensleitbild niederschlagen, wenn sie alle Bereiche der Personalpolitik durchdrungen hat und ein verstärktes Bewusstsein für diese Thematik als Aufgabe der Legitimations- und Akzeptanzsicherung nach innen und außen entwickelt wurde.

4.4.2 Personalpolitik

Unter dem Gesichtspunkt der Indikatoren für bestehende Unternehmenskulturen sind an früherer Stelle Leitfragen hinsichtlich der Zusammenarbeit von Mitarbeitern aller Altersgruppen aufgeführt worden, mittels derer sich zum Beispiel eine Expertengruppe über Tendenzen und Prägungen von Unternehmenskultur im Zusammenhang demografischer Entwicklungen Rechenschaft geben und einen Überblick über mögliche Fehlentwicklungen und Handlungsbedarfe gewinnen kann. Entsprechend sollen an dieser Stelle einige ausgewählte Empfehlungen gegeben werden.

Knowhow-Transfer: Abrufen des Erfahrungswissens Älterer als Mentoren intergenerativer Arbeitsgruppen und Projektteams

Die Kooperation von jüngeren und älteren Mitarbeitern in altersgemischten, teilautonomen Arbeitsgruppen darf als ein wichtiger Promotor einer demografieorientierten Personalführung gelten. Wenn Teamarbeit in solchen Strukturen gelingt, können altersgemischte Gruppen zu einem Ort sowohl der Entwicklung und Weiterqualifizierung als auch der Weitergabe von Wissen und Erfahrung werden. Gleichmaßen eignet sich Projektarbeit insbesondere dazu, den Wissens- und Erfahrungsschatz Älterer zu nutzen, indem diese als Projektleiter oder Projektberater (mit verminderter Projektverantwortung) eine Mentoren- oder Beraterrolle für die übrigen Projektverantwortlichen übernehmen können. Für solch ein Berater- oder Mentorenkonzept spricht die wünschenswerte Möglichkeit, kontinuierlich Wissen und Expertise Älterer in Anspruch zu nehmen und gleichzeitig jüngere Mitarbeiter unter Anleitung erfahrener Kräfte in verantwortliche Funktionen hineinzuführen, ohne dass Hemmnisse aufgrund des Senioritätsprinzips eine Karriere Jüngerer verlangsamen oder erschweren müssen.

Erleichtert werden dürfte die Weitergabe von Expertise und Erfahrungswissen an Jüngere zudem, wenn sichergestellt ist, dass der Erfahrungs- und Wissensschatz älterer Mitarbeiter seitens der Unternehmensleitung als Ressource bleibend wertgeschätzt und bewusst abgerufen wird. Durch die Zusammenarbeit in altersgemischten Gruppen und Projektteams wird diese Wertschätzung und Inanspruchnahme idealerweise gelebt. Ältere könnten in einer solch günstigen Konstellation „in die zweite Reihe treten“ und jüngeren Fachkräften beratend und unterstützend zur Seite stehen. Unter allen Umständen sollte jedoch vermieden werden, dass sich bei Älteren eine Angst einstellt, durch Preisgabe des Erfahrungswissens an Jüngere ihren komparativen Vorteil an Berufserfahrung und besonderen, mit der Zeit gewachsenen Kenntnissen und Fertigkeiten, mehr und mehr zu verlieren und dadurch austauschbar zu werden. Daher benötigt ein Wissenstransfer im Rahmen von organisatorischen Strukturen ergänzende, sichernde Maßnahmen der Personalpolitik. Insbesondere Änderungen traditioneller psychologischer Verträge zugunsten stärkerer Leistungs- und Entwicklungsorientierung, Selbstverantwortung und Flexibilität müssen allgemein mit einer Stabilisierung der Arbeitsbeziehungen und intensiver Kommunikation der Wertschätzung der besonderen Stärken **aller** Altersgruppen einhergehen (siehe zu diesen Ausführungen auch das Kapitel „Wissensmanagement“ von Uta Kirschten in diesem Lehrbuch).

Nutzung der besonderen Potenziale und Stärken verschiedener Altersgruppen: Alters-Diversity-Management und Qualifikationsmodelle für Mitarbeiter aller Altersstufen

Im Bereich der Rekrutierung scheint sich langsam die Erkenntnis durchzusetzen, dass einseitig jugendzentrierte Einstellungspraktiken Defizite in der langfristigen Gewinnung von Wissen und Erfahrung zur Folge haben und sich mitunter ein Fachkräftemangel nur schwer durch Neurekrutierung beheben lässt. Insofern wird auch die Mitarbeiterentwicklung immer wichtiger. Dies schließt die bewusste Nutzung der besonderen Potenziale und Stärken älterer Mitarbeiter ein, um die mentalen Negativfolgen jahrelanger mangelnder Herausforderung durch einseitige Aufgabenstellungen oder das Fehlen eines lernanregenden Arbeitsumfelds zu vermeiden. Hilbert und Naegele sprechen von der „**Disuse-These**“ als eine „betriebspezifische Einengung von Qualifikationen durch häufig jahrzehntelange Konzentration auf ganz bestimmte Tätigkeiten, Verfahren, Arbeitsbereiche etc.“ (Hilbert/Naegele 2001: 133) und schätzen diesen Problembereich als besonderes Qualifikationsrisiko ein.

Bruggemann et al. befürchten im Sich-Abfinden mit nicht herausfordernden Tätigkeiten geradezu einen Verlust demokratisch verankerter Mündigkeit des Arbeitnehmers: „Wenn wir ... berücksichtigen, dass viele Arbeitstätigkeiten mit einer relativ geringen Entwicklung der Fähigkeit zu komplexerem Denken assoziiert sind, so kann gesagt werden, dass die Zufriedenheit mit zum Beispiel fremdbestimmten repetitiven Tätigkeiten das ausschaltet, was die Idee der Demokratie voraussetzt: das ‚mündige‘ Individuum, und das ist wesentlich das reflektierende und sich seiner Interessen und Möglichkeiten bewusste Individuum.“ (Bruggemann et al. 1975: 162). Von der Zielsetzung einer Personalpolitik betrachtet, die den Fragestellungen des demografischen Wandels gerecht wird, ergibt sich vor diesem Hintergrund ein wichtiger Handlungsbedarf für den Erhalt von Leistungsfähigkeit, beruflicher Wandlungs- und Entwicklungsfähigkeit sowie mentaler Flexibilität aller Mitarbeiter.

Als Handlungsempfehlung für eine alle Phasen der Erwerbsbiografie umfassende, kreative Personalstrategie, bietet sich – neben den klassischen Modellen Job Enrichment, Job Enlargement, Job Rotation sowie teilautonomen Arbeitsgruppen – das bereits an früherer Stelle erwähnte Alters(Age)-Diversity-Management an. Ergänzend zu einer ausgewogenen Lebensaltersstruktur als Ziel von Diversity fordert Weinmann eine ausgewogene Erfahrungsstruktur: „Deshalb muss die Lebensaltersperspektive um die Kompetenzperspektive ergänzt werden. Nicht die nach dem Lebensalter ausgewogene Altersstruktur ist das Ziel, sondern die richtige Wissens- und Erfahrungsstruktur“ (Weinmann 2006: 321). Ziel müsse sein, dass Unternehmen zunächst ihren Bedarf an Kompetenzen klären, sich eindeutig gegen eine altersspezifische Zuweisung abgrenzen sowie altersunabhängig Kompetenzen entwickeln und erhalten (vgl. Weinmann 2006: 321 f.).

Altersübergreifende Perspektiven für Mitarbeiter: individuelle Qualifikations- und Aufstiegsmodelle, Coaching und Mentoring

Über die bereits beschriebene Weiterqualifizierung in intergenerativen Gruppensituationen hinaus erfordert eine älteren und jüngeren Mitarbeitern gegenüber freundliche und integrative Personalpolitik zusätzlich die individuelle Bestandsaufnahme von Wissen und Erfahrung und eine hierauf und auf die Entwicklungswünsche und -möglichkeiten des Mitarbeiters abgestimmte Planung der verbleibenden Zeit im Unternehmen. Hierfür müssen im Personalmanagement entsprechende Strukturen bereits bestehen oder erforderlichenfalls aufgebaut werden. Als eine geeignete Möglichkeit, erfahrene Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln, kann zum Beispiel ein Mentoring- und Coachingkonzept angesehen werden (vgl. Chester 2004: 54 ff.). Der erfahrene Mitarbeiter hat dabei zwei Ansprechpartner: Im Tagesgeschäft können fachliche, projektbezogene Absprachen mit einem Coach erfolgen; in regelmäßigen Abständen kann zusätzlich ein Mentor zur Karriereentwicklung und -abstimmung der Ziele im Unternehmen konsultiert werden. Voraussetzung dafür ist ein Selbst-Management im Sinne einer erhöhten Sensibilität für den eigenverantwortlichen Aufbau von Wissen und Erfahrung sowie für persönliche Weiterentwicklung und Visionen. Chester fordert eine klare Definition von Karriereszenarien, die dem Mitarbeiter Orientierung für die Zielerreichung und Selbstmotivation geben. Ferner sind Rollendefinitionen notwendig, die dem Mitarbeiter aufzeigen, welche Anforderungen an bestimmte Karrierestufen und Funktionen gestellt sind, nicht zuletzt, welche materiellen Perspektiven sich mit Erreichen bestimmter Rollen verbinden (vgl. Chester 2004: 56).

Flankierung der Beschäftigung: flexible Arbeitszeitmodelle, betriebliche Sozialsysteme, Arbeitsergonomie, Gesundheitsfürsorge und (Teil-) Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Erwerbsleben

Eine Personalpolitik, die so gestaltet ist, dass Mitarbeiter in ihren Belangen und besonderen Bedürfnissen in allen Phasen der Erwerbsarbeit berücksichtigt und integriert werden, benötigt auch eine ausgeprägte soziale Komponente. Im Bereich der Gesundheitsfürsorge gilt es, die Leistungsfähigkeit bis ins höhere Alter zu sichern und die Arbeitsgestaltung nötigenfalls daraufhin abzustimmen. Ilmarinen spricht geradezu von „Altersergonomie“ und fordert eine „dynamische Anpassung der menschlichen Ressourcen an die neuen Arbeitsanforderungen“ (Ilmarinen 2004: 40 ff.). Vielfach werden in Unternehmen bereits Maßnahmen der Gesundheitsfürsorge durchgeführt, oft weit über die Vorgaben der Gesetzgebung hinaus. Möglichkeiten bieten zum Beispiel Gesundheitszirkel, Arbeitskreise unter Teilnahme von Betriebsarzt, Mitarbeitern, Betriebsräten, Stabsstellen für Arbeitsschutz, Arbeitsplatzsicherheit und -gesundheit, die durch die Ortskrankenkassen in den Betrieben angeregt und betreut werden können. Ferner bieten die Krankenkassen oftmals sogar unentgeltlich Schulungen für Arbeitsergonomie an sowie Rückenschulen, Schulungen für richtiges Sitzen oder Heben von Lasten (siehe dazu das Kapitel „Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel“ von Max Überle in diesem Lehrbuch).

Im Bereich der Arbeitszeitregelung und der (Teil-) Ausstiegsmöglichkeiten aus dem Erwerbsleben setzt sich ferner zunehmend die Erkenntnis durch, dass starre Arbeitszeitmodelle den Anforderungen einer individualisierten und demografisch veränderten Gesellschaft nicht mehr genügen. „Es geht also um die Entwicklung innovativer Arbeitszeitkonzepte, die, anders als bisherige Modelle des gleitenden Ruhestands oder der Altersteilzeit, nicht auf eine einzige Lebensphase ausgerichtet sind, sondern lebensphasenübergreifend zu einer Neugestaltung von Lage, Verteilung und Dauer der Arbeitszeit kommen. Wesentlich für die neuen Ansätze müsste also sein, dass sie die traditionelle Verknüpfung von Lebensphasen (-alter) und typischen Zeitverwendungen möglichst aufheben und damit zum Beispiel die immer noch als selbstverständlich erlebte so genannte ‚Entberuflichung des Alters‘ nicht nur in Frage stellen, sondern sogar auflösen.“ (Haeberlin 1999: 595). War für eine altersdifferenzierte Gesellschaft die Sukzession von Bildung, Arbeit und Freizeit entsprechend der Lebensphasen vorherrschend, könnten in einer altersintegrierten Gesellschaft lebensphasenübergreifend Bildung, Arbeit und Freizeit gleichzeitig verwirklicht werden (vgl. Haeberlin 1999: 595 f.). Angesichts der Rückführung der Altersteilzeit sowie eines gestiegenen Renteneintrittsalters wird die Frage nach kreativen Modellen für ein Ausgleiten aus der Erwerbsarbeit zudem immer dringlicher. Bisher wurde jedoch die Möglichkeit einer wirklichen Teilzeit im Rahmen des Altersteilzeitgesetzes (AltTZG) nur durch eine Minderheit genutzt. Hier ergibt sich enormer Handlungsbedarf, nach Ansicht des Verfassers bestmöglich aufgegriffen durch die Kombination mit betrieblicher Altersversorgung im Rahmen von betrieblichen Sozialleistungen.

Abschließend sei die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat als Interessenvertretung der Arbeitnehmer und dessen Beteiligung bei der Ausgestaltung sozialer Handlungsfelder genannt. Schon allein gesetzlich geboten, stellt diese ein wesentliches Kriterium verantwortlicher und glaubwürdiger Personalpolitik dar und sichert die Akzeptanz betrieblicher und personeller Maßnahmen im Rahmen der Personalpolitik in der Belegschaft zusätzlich.

4.4.3 Motivation und Arbeitszufriedenheit

Im Rahmen der Erhebung einer möglichen Ist-Kultur wurde verdeutlicht, dass für eine positive Unternehmenskulturgestaltung diejenigen Antriebe berücksichtigt und gefördert werden müssen, die sich aufgrund intrinsischer Motivation für das Arbeitsleben ergeben und Arbeitszufriedenheit auslösen können. Das Modell von Herzberg wurde als eine geeignete theoretische Grundlage vorgestellt. Die dort aufgeführten Motivatoren Erfolg, Anerkennung, Arbeitsinhalte, Verantwortung, Vorwärtskommen und Entwicklung können als signifikant gelten für eine Einschätzung der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit. Als Handlungsempfehlungen für die Gestaltung einer entsprechenden Soll-Kultur können alle Maßnahmen herangezogen werden, die sich auf die Weiterentwicklung und Anerkennung der beruflichen Kenntnisse richten. Je engagierter ein Unternehmen in diesen Bereichen agiert, umso sicherer kann auf Seiten der Mitarbeiter aller Altersstufen und kulturellen Hintergründe Akzeptanz und Zufriedenheit vermutet werden. Das Bedürfnis nach sinnvollem Handeln und Selbsteffizienz sollte dabei immer einbezogen werden. Wird dem Mitarbeiter vermittelt, dass sein Leistungsbeitrag wertvoll ist und wird dieser Beitrag auch bewusst abgerufen, werden Strukturen der Wissensweitergabe entwickelt, in denen zum Beispiel Ältere – ohne Angst vor dem Risiko einer Preisgabe eigener Berufserfahrung – zu Mentoren Jüngerer, Projektleitern, anerkannten Wissensträgern avancieren können. Das Ergebnis dürfte ein erhöhtes Maß an Motivation, Zufriedenheit, Identifikation und Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen sein.

Als geeignete Strukturen können intergenerative Team- und Projektarbeit, Mentoren- und Beraterfunktion Älterer, regelmäßiger vertrauensvoller Austausch mit Führungskräften über den eigenen Entwicklungsstand, Weiterbildungsangebote mit realen Aufstiegschancen sowie ferner eine betriebliche Gesundheitsfürsorge und betriebliche Sozialleistungen angesehen werden. Eine langfristig günstige Rückwirkung derart ausgestalteter Rahmenbedingungen auf die Unternehmenskultur ist zu erwarten.

4.4.4 Führungsverhalten

Eine Vorbemerkung sei angeführt: In der Fachliteratur gibt es bislang kaum Untersuchungen über Führungsverhalten speziell im Zusammenhang mit demografischen Fragestellungen in Unternehmen. Auch stellt dies einen Themenkomplex dar, der hier nicht eigens behandelt werden kann. Beispielhaft sei die Problematik der Führung Älterer durch Jüngere als ihre Vorgesetzten erwähnt. Dies kann sich dann als problematisch erweisen, wenn die heutigen Vorgesetzten früher einmal selbst unterstellte Mitarbeiter oder Kollegen des heutigen Geführten waren.

Mit dem Führungsverhalten steht eine wichtige unternehmenskulturelle Gestaltungsgröße zur Verfügung. Der erfolgreichen zielbezogenen Einflussnahme auf Individuen, der engen Beziehung zu Motivation und Zufriedenheit und einer Sicherung vertrauensvoller und effektiver Arbeitsbeziehungen steht jedoch eine Reihe von Unwägbarkeiten entgegen, die sich gezielter Gestaltung entziehen. Auch hat empirische Forschung von Führungsverhalten herausgestellt, dass zwar der Person des Führenden eine wichtige Funktion zukommt, dass es

aber „,die optimale Führungspersönlichkeit‘ oder ,das optimale Führungsverhalten‘ nicht gibt. Die jeweilige Führungssituation muss mitbedacht werden, was in modernen Führungstheorien ... auch berücksichtigt wird“ (Rosenstiel et al. 1999: 23).

Ferner muss – ähnlich wie bei Motivation und Zufriedenheit – das Desiderat der Gewinnung von Rückmeldungen seitens der Geführten selbst betont werden. Hier stößt auch rein methodisch der Gestaltungswille seitens der Unternehmensführung insofern an gewisse Grenzen, als wichtige Erfahrungen und Erkenntnisse der Wirkung von Führungsverhalten auf die Gruppe der Geführten möglicherweise fehlen, die wiederum erfolgreiche Führung bedingen. Vor diesem Hintergrund erscheint es erforderlich und zugleich Erfolg versprechend, einerseits konsens- und akzeptanzorientierte Aktivitäten einzuleiten, um Rückmeldungen aus der Belegschaft oder der Arbeitsgruppe zu erhalten, andererseits eine Bandbreite verschiedener Führungsstile situativ zu praktizieren. McGregor weist auf die unausweichliche Flexibilität von Führungsrollen hin, deren sich zum Beispiel ein Manager bewusst sein muss, wenn er erwartet, dass sich Geführte auf die jeweilige Situation einstellen: „Nur wenn der Manager ein echtes Gespür für die Eigenheiten der wechselnden Rollen entwickelt und außerdem offen erkennen lässt, in welcher Rolle er gerade auftritt, können seine Mitarbeiter lernen, darauf in angemessener Weise einzugehen.“ (McGregor 1973: 42 f.).

Die Frage des Vertrauens als Führungsinstrument betont Seeber: Eine Reziprozität von Vertrauensvorschuss seitens der Unternehmensführung aufgrund der positiven Unterstellung intrinsischer Motivation bei den Mitarbeitern und mitarbeiterseitigem Engagement, sich des Vertrauens würdig zu erweisen, schafft nach Seeber eine „Spirale des Vertrauens“, das - arbeitgeberseitig initiiert - Arbeitsbeziehungen positiv gestaltet, Kontrolle ersetzt und Lernen stimuliert (vgl. Seeber 2006: 14 ff.).

Preißing weist auf die Wichtigkeit von Bildung für die Entwicklung von integren und glaubwürdigen Führungspersönlichkeiten hin: „Und genau das leistet Bildung: sie macht jeden einzelnen Menschen besonders, macht ihn unverwechselbar. Damit fördert Bildung Qualitäten, die für Führung fundamental sind: den in sich ruhenden Mensch, der sich seiner selbst bewusst ist und erlebbar zu sich steht, der auf der Basis transparenter Werte integer und glaubwürdig entscheidet. Denn souveräne Führung lebt nicht von der Kopie, von in Trainings produzierten Klonen, sondern vom eigenen Stil, auf den sich Dritte verlassen können. Es zählt die ganze Person und nicht Techniken oder Tricks. Wenn wir also wirklich Führungspersönlichkeiten wollen, so brauchen wir Bildung, die auch Herzensbildung mit einschließt.“ (Preißing 2004: 13).

Rohrhirsch bringt zudem die Frage nach der Anerkennung als sinnvoll empfundenen Handelns von Mitarbeitern ins Spiel, die zur Führung dazugehört: „Der Erfolg von Mitarbeitern besteht in der Einsicht an einer als sinnvoll empfundenen ‚Sache‘ mitzuarbeiten. Diese Einsicht ist auszusprechen im gegenseitigen Anerkennen. Vorrangig geschieht dies in der Anerkennung durch die Person des unmittelbaren Vorgesetzten ... dieser [kann] als erster unter Gleichen Anerkennung im Namen des Unternehmens aussprechen, das heißt in seiner Rede als Sachwalter der Sache zu sprechen. Dazu gehört ein Führungsverständnis, das den Führenden als ersten Geführten durch die Sache versteht. Noch etwas gilt es hervorzuheben, welches noch eindringlicher die Bedeutung moralischen Handelns im Unternehmens- und Führungsalltag ... herausstellt. ... Das, was allen Handlungen von Menschen zugrunde liegt

jenseits einer bloßen biologischen Existenzsicherung, ist die Sehnsucht nach einem geglückten Leben. Nutzen ist kein Äquivalent für ein Leben, das als sinnvoll erfahren wird.“ (Rohrhirsch 2005: 145).

Ein Führungsverständnis, das in der beschriebenen Weise den Führenden sowohl von der eigenen Persönlichkeitsentwicklung als auch von der Frage nach gemeinsamem sinnvollem Handeln in die Pflicht nimmt, bietet eine gute Chance zu einer Führungskultur, die von den Geführten als glaubwürdig akzeptiert wird und Motivation und Verpflichtung des Mitarbeiters dem Unternehmen gegenüber hervorruft. Wo darauf verzichtet wird, Menschen gegen ihre Wesenheit zu verändern, sondern vielmehr ihre Individualität und Stärken entdeckt und gefördert werden, kann neben aller gemeinsamen Nutzenstiftung im ökonomischen Handeln diese positive Rückwirkung erwartet werden.

4.4.5 Menschenbild

Für die Gestaltung der Unternehmenskultur ist das Individuum ein wichtiger Bestimmungsfaktor, da eine Dynamik und Reziprozität seiner Entwicklung innerhalb und außerhalb des Unternehmenskontexts und der Entwicklung einer Unternehmenskultur besteht. Insofern sind vorherrschende Menschenbilder im Unternehmen als Rahmenbedingungen anzusehen, deren Gestaltung unweigerlich Auswirkungen auf die Unternehmenskultur haben wird. Grundsätzlich scheinen diejenigen Auffassungen vom Menschen geeignet, die von seiner altersunabhängigen, individuellen Entwicklungsfähigkeit ausgehen, ihm intrinsische Motivation, Kreativität, Suche nach sinnvollem Handeln und den Wunsch nach engagiertem Leistungsbeitrag zugestehen und antizipativ zuweisen.

Vielfach wird heute erkannt, dass die Teilnahmslosigkeit, Leistungszurückhaltung und Resignation beispielsweise älterer Mitarbeiter keinesfalls schon immer zum Menschen dazugehören und etwa durch Disziplinierung, materielle Anreize oder psychologischen Druck in eine dem Unternehmenszweck dienliche Aktivität umgeformt werden müssten. Vielmehr können mitunter manche als Defizit beklagten Attribute die Folgen von jahrelang erfahrenen, belastenden Arbeitsumgebungen, -bedingungen und -beziehungen sein. Die Erkenntnisse von Altersstudien belegen eindrucklich, dass für die Besorgnis, ältere Mitarbeiter könnten innerhalb der üblichen Erwerbsarbeitsgrenzen ihr gewohntes Leistungsangebot ab einem gewissen Alter nicht mehr aufrechterhalten, wenig Anlass besteht. Ältere Menschen sind auch in der Einschätzung zahlreicher Betriebsleitungen eher leistungsgewandelt als leistungsgemindert (vgl. IAB Betriebspanel; Bellmann et al. 2003: 26 ff.). Wo unabwendbar eine Reduktion körperlicher Kraft, Sensomotorik oder Reaktionsgeschwindigkeit konstatiert wird, bewegen sich die Defizite in Bereichen, die normalerweise nur unwesentlich zur Leistungserbringung abgerufen werden müssen. Kann das Individuum meist von seinen Kompensationsmöglichkeiten flexibel Gebrauch machen, um Altersdefizite auszugleichen, steht umso mehr in Frage, inwieweit es den Unternehmen gelingt, korrespondierend in der Arbeitsgestaltung flexibel auf ein gewandeltes Leistungsangebot einzugehen.

Die individuelle Entwicklung des Mitarbeiters zu berücksichtigen und zu würdigen, erfordert von den Unternehmensleitungen den Mut zur Abkehr von überholten Klassifizierungsmustern und Theorien, zur Abkehr von vereinfachenden oftmals unbewusst rezipierten Erklä-

rungszusammenhängen und Stereotypen. So sind glücklicherweise Modelle wie die Disengagementstheorie und die Alters-Defizit-Hypothese – durch gerontologische und arbeitsmedizinische Erkenntnisse gestützt – seit Langem „positiven“, die Individualität, Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit beinhaltenden Alternstheorien gewichen (vgl. Ilmarinen 2004: 29 ff.; Lehr 2003: 50 ff.; Havighurst et al. 1968: 170; Neugarten et al. 1968: 177; Baltes/Baltes 1989: 5 f.). Wird dieser Mut aufgebracht, dem Mitarbeiter sein Gewordensein ihm individuell zuzugestehen, ergibt sich daraus auch die lohnende Perspektive, dass eine zukünftige, positiv gestaltbare Entwicklungsfähigkeit angenommen werden kann.

Zudem erscheint es notwendig, dass ein Vorstellungs**rahmen** existiert, der die Verortung positiver Erfahrungswerte auch ermöglicht und ausreichend flexibel für neue Erfahrungen ist. Dies stellt nach Ansicht des Verfassers eine Aufgabe dar, der sich eine Unternehmensleitung zur Gestaltung einer Unternehmenskultur neben einem organisatorischen auch in einem „Bewusstwerdungsprozess“ annehmen muss.

4.5 Grenzen der Unternehmenskulturgestaltung

Unter dem Gesichtspunkt der Gestaltungsmöglichkeiten von Unternehmenskultur wurden fünf Handlungsfelder und zugehörige operative Maßnahmen diskutiert. An dieser Stelle soll in knapper Form zusammenfassend aufgezeigt werden, welche Beschränkungen für eine Unternehmenskulturgestaltung mit der Zielsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements bestehen können. Zwei Fragestellungen sind dabei grundlegend und sollen abschließend an die behandelten Indikatoren beziehungsweise Promotoren von Unternehmenskultur angesetzt werden:

- Wo können geeignete Rahmenbedingungen in der Praxis nicht gesetzt werden?
- Welche Hindernisse erschweren oder verunmöglichen den Gestaltungsprozess?

4.5.1 Unternehmensleitbild

In einem Unternehmen fehlen möglicherweise die organisatorischen Strukturen für einen Gestaltungsprozess. Zudem können bereits an früherer Stelle thematisierte, nach innen gerichtete, konsens- und akzeptanzorientierte Aktivitäten seitens der Unternehmensleitung fehlen. Ein Konsens über ethische Leitlinien des Wirtschaftens, der gegebenenfalls auf mehr informeller Ebene gesucht und gefunden wird, macht eventuell ein Leitbild entbehrlich. Viel bedeutsamer als all dies dürfte jedoch sein, dass Unternehmensleitungen das Bewusstsein für die Notwendigkeit einer entsprechenden Leitbildgestaltung fehlen kann, oder sogar die bisherigen Bewusstseins- und Kommunikationsprozesse für gelebte Wertvorstellungen selbst nicht Schritt halten.

4.5.2 Personalpolitik

Geeignete Strukturen zu schaffen und Maßnahmen zu ergreifen für eine kreative, integrative und partizipative Personalpolitik für Mitarbeiter aller Altersstufen und kulturellen Hintergründe erfordert zweifellos einen erheblichen materiellen und personellen Aufwand, der die Mittel für einzelne Gestaltungsfelder in bestimmten Unternehmen weit überschreiten kann und Wagnischarakter besitzt. Möglicherweise fehlt neben Strukturen aber auch das Bewusstsein für personalpolitische Handlungsfelder, insbesondere dann, wenn keine vergleichbaren bisherigen Strategien bestehen. Eine Reihe von Fehlentwicklungen gerade in der Frage der Integration älterer Mitarbeiter als einer wichtigen Verwirklichung eines demografieorientierten Personalmanagements hat der so genannte „Fünfte Altenbericht“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005 herausgestellt, die Gestaltungsmaßnahmen entgegenstehen, einen Bewusstseinswandel erfordern und hier Erwähnung finden sollen (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2005: 82):

- eine altersselektive Personaleinstellungs- und Rekrutierungspolitik,
- alterssegmentierte Aufgabenzuweisungen mit der häufigen Folge der Reduzierung der breiten Einsetzbarkeit der betroffenen Arbeitskräfte,
- unterdurchschnittliche Beteiligung vor allem der geringer qualifizierten älteren Beschäftigten an betrieblich organisierter Fort- und Weiterbildung,
- Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen,
- Geringschätzung ihres Erfahrungswissens sowie
- kurzfristige Kalküle bei Personalentscheidungen zu Lasten älterer Belegschaftsmitglieder.

4.5.3 Motivation und Arbeitszufriedenheit

Es wurde im Rahmen der Indikatoren und Promotoren für die Unternehmenskulturgestaltung betont, dass es insbesondere die intrinsischen Antriebe sind, die sich nachhaltig auf die Identifikation mit dem Unternehmen sowie die Arbeitsfreude und -zufriedenheit auswirken. Hier ergeben sich besondere Unwägbarkeiten, da die Möglichkeiten außengesteuerter Motivation oftmals zu kurz greifen und den Bedürfnissen von Mitarbeitern in ihrer Verschiedenheit und Individualität oft nicht entsprechen können. Die Berücksichtigung gerade der intrinsischen Motivationsstruktur verlangt ein Umdenken und eine Revision bisheriger außengesteuerter Motivationsmodelle und Anreizstrukturen. Ferner sind geeignete personalpolitische Strukturen notwendig, die sich auf die Anerkennung, den bewussten Einsatz, die Weiterentwicklung und Aufstiegsmöglichkeiten beziehen, die für alle Mitarbeiter zugänglich sind. Diese können in den einzelnen Unternehmenskontexten unter Umständen nicht im notwendigen Umfang bestehen oder verwirklicht werden.

4.5.4 Führungsverhalten

Als Unwägbarkeit in den Handlungsempfehlungen für eine Soll-Kultur wurde die jeweilige Führungssituation bezeichnet, die eine Variabilität von verschiedenen Führungsstilen erfordern kann und möglicherweise weitere Rahmenbedingungen enthält, die einen Führungser-

folg in Frage stellen können. Ferner wurde betont, dass wichtige Erkenntnisse bezüglich der geführten Gruppe fehlen können, die unentbehrlich sind für eine glaubwürdige, akzeptierte und effiziente Führung. Ein Unternehmen muss sich erst die Bandbreite an möglichen Führungsstilen vergegenwärtigen. Dabei können ein zu stark autoritäres und einseitig sachorientiertes Führungssystem eine vertrauensvolle Führungserfahrung beeinträchtigen. Weit wichtiger noch erscheint das Führungsverständnis, das in wesentlichem Maße von der Persönlichkeit, der Bildung, dem Menschenbild und den ethisch-moralischen Einstellungen und Werthaltungen des Führenden bestimmt ist. So kann im Einzelfall beispielsweise eine Führungspersönlichkeit aufgrund ihrer offensichtlichen Ungeeignetheit für diese Aufgabe oder, was schwerer wiegt, durch mangelndes Verständnis für eigene, womöglich durchaus korrigierbare Persönlichkeitsdefizite selbst das entscheidende Hindernis für eine diesbezügliche Unternehmenskulturgestaltung darstellen.

4.5.5 Menschenbild

Unter dem Gesichtspunkt der Erfassung und Gestaltung von Unternehmenskultur wurde auf die Bedeutung des Menschenbildes und resultierende Einstellungen und Erwartungen zum Beispiel gegenüber älteren Mitarbeitern hingewiesen. Diejenigen Grundhaltungen, die dem Mitarbeiter positiv-antizipativ Stärken und Engagement sowie Motivation zuerkennen, dürfen wünschenswerte Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen haben. Hingegen können entgegengesetzte Menschenbilder oder fehlendes Bewusstsein für ihre Tragweite das Wesen und die intrinsische Motivation von Mitarbeitern verfehlen und sich in einer Self-fulfilling-Prophecy nachhaltig negativ auf die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und -ergebnisse auswirken. Das Menschenbild, das eine Leitungsperson hat, erscheint dem gestalterischen Zugriff weithin entzogen zu sein. Selbst positive Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern, die Ausgangspunkt für Veränderung von Haltungen werden können, bedürfen eines Mindestmaßes an Hinterfragung eigener Persönlichkeitsmerkmale und Werthaltungen, mithin ethisch-moralischer Grundüberzeugungen.

Grenzen der Gestaltung von Unternehmenskultur mit der Zielsetzung eines demografieorientierten Personalmanagements können – vereinfacht und veranschaulichend – zwei Gesichtspunkten zugeordnet werden: Strukturen, äußeren Umständen und Gegebenheiten einerseits und Grundeinstellungen, Überzeugungen und Werteorientierungen andererseits. Dabei scheint sich – ganz analog zur Unternehmenskultur selbst – der Bereich der Strukturen, äußeren Umstände und Gegebenheiten leichter einer Gestaltung zu erschließen. Die Probleme in diesem Bereich erscheinen leichter und mit kurzfristigem Zeithorizont lösbar, da sie sich offenbar auf der Ebene des Vermögens, Könnens oder Wissens befinden. Demgegenüber verwehren sich Grundeinstellungen, Überzeugungen und Werteorientierungen dem gestalterischen Zugriff viel stärker. Problemlagen erscheinen schwieriger und nur mit mittel- bis langfristigem Zeithorizont lösbar, da sie sich offenbar auf der Ebene von Bewusstseinsinhalten und Willensentscheidungen befinden.

5 Fazit

Unternehmenskultur beansprucht zu Recht eine zentrale Stellung, wenn es darum geht, Veränderungsprozesse im Unternehmen zu generieren. Ein Personalmanagement, das demografische Veränderungen in Gesellschaft, Arbeitswelt und alternden Belegschaften bewusst wahrnimmt und um adäquate personalstrategische Konzeptionen und Perspektiven für das Unternehmen ringt, muss der Unternehmenskultur zunehmende Bedeutung beimessen. Die Gestaltung und Verantwortung von Unternehmenskultur ist daher eine fundamentale Leitungsaufgabe des Personalmanagements. Denn ohne eine in sich stimmige unternehmenskulturelle Grundlegung und Rückbindung wird kein personalpolitisches Handlungsfeld langfristig erfolgreich ausgestaltet werden können.

Die verantwortliche Gestaltung und Prägung von Unternehmenskultur bedeuten eine reale Möglichkeit, das Unternehmensziel eines demografiebewussten Personalmanagements voranzubringen. Unternehmenskultur stellt in sich eine Größe dar, die zumindest in gewissem Umfang beeinflusst werden kann. Eine indirekte Einflussmöglichkeit ergibt sich durch Setzung geeigneter Rahmenbedingungen. Der synthetische Ansatz vereint dabei am besten die Unverfügbarkeit von Unternehmenskultur als heterogene, emergente Größe einerseits und das berechnete Interesse der Unternehmensführung an einer Gestaltung des soziokulturellen Systems „Unternehmen“ im Sinne strategischer Ziele andererseits. Denn weder stellt Unternehmenskultur lediglich eine beliebig in kurzfristigem Zeithorizont beeinflussbare Gestaltungsvariable strategischer Unternehmensführung dar, noch ist Unternehmenskultur eine dem Zugriff gänzlich entzogene Größe, die lediglich einer Innenschau sozialer Unternehmenswirklichkeit dient und von der eine gestalterische Einflussnahme Abstand nehmen muss.

Unternehmenskultur als dynamische Größe weist Beziehungen und Interdependenzen zu Corporate Identity, Unternehmensklima und -ethik sowie Unternehmensphilosophie auf und unterliegt selbst vielfältigen unternehmensinternen und -externen Einflüssen und prägt diese zum Teil wiederum selbst. Ausgewählte unternehmensinterne Einflussgrößen sind – unter Berücksichtigung ihrer Relevanz bezüglich der Standortbestimmung kulturellen Gewordenseins als auch in Hinblick auf das Gestaltungsziel sowie für ein strategisches und operationales Maßnahmenpektrum: Unternehmensleitbild, Personalpolitik, Motivation und Arbeitszufriedenheit, Führungsverhalten und Menschenbild.

Mit der verantwortlichen Ausgestaltung von Unternehmenskultur ist eine Reihe von günstigen Effekten verbunden, die sich positiv auf Zufriedenheit und Commitment aller Beteiligten auswirken können. Integration, Koordination und Motivation sind erwünschte Wirkungen für eine starke und funktionale Unternehmenskultur. Betont sei aber auch, dass einer anzunehmenden Vielfalt und Divergenz kultureller Entwicklungen nicht immer durch eine lediglich „starke“ Kultur und vereinheitlichte Kultursteuerung entgegenzuwirken ist. Vielmehr steht das Management in der Verantwortung glaubwürdiger Führung, die auch von den Mitarbeitern getragen werden kann. Nur dann werden Zielsetzungen im Sinne der Aufgabenstellung verfolgt und die nötige Flexibilität für Veränderungsprozesse geschaffen.

Anhand der Spiegelung von Ist-Kultur als Sichtung bisheriger Entwicklungen und Soll-Kultur als zielbezogene Gestaltungsperspektive wird deutlich, dass engagierte Gestaltungsmaßnahmen mit dem Ziel eines Personalmanagements, das demografischen Entwicklungen Rechnung trägt, in allen untersuchten Bereichen eine entsprechend positive Entwicklung der Unternehmenskultur erwarten lassen. Zwar existieren mitunter Grenzen der Gestaltbarkeit in Form von äußeren Strukturen, Restriktionen und Unmöglichkeiten, jedoch haben Grundeinstellungen, Werthaltungen und Willensentscheidungen seitens der Handelnden eine weitaus wichtigere Bedeutung im Sinne eines Förderns oder Hinderns von wünschenswerten unternehmenskulturellen Entwicklungen.

Einerseits impliziert dies für das Management und die Personalführung die Notwendigkeit einer eingehenden und selbstkritischen Betrachtung des bisherigen Werdens und der Ausprägungen von Unternehmenskultur im besonderen Unternehmenskontext, einschließlich der Möglichkeit, sich neben gewünschten Fortschritten auch schmerzliche Fehlentwicklungen einzugestehen und Veränderungsbedarf konkret zu benennen. Andererseits ist so langfristig die Chance gegeben, nicht nur oberflächlich und kurzfristig-anlassbezogen auf äußere Entwicklungen zu **reagieren**, sondern aus einer grundlegenden Verankerung eines kontinuierlichen unternehmenskulturellen Bewusstseinsprozesses heraus nachhaltig, glaubwürdig und zielsicher zu **agieren**.

6 Fragen

1. Definieren Sie den Begriff Unternehmenskultur.
2. Diskutieren Sie, inwiefern Unternehmenskultur sich zugunsten personalpolitischer Ziele verändern lässt. Welche Unwägbarkeiten und Besonderheiten unternehmenskultureller Prozesse stellen sich möglicherweise der Gestaltungsabsicht des Personalmanagements entgegen?
3. Nennen Sie Gesichtspunkte, anhand derer sich die Ausprägung einer bestehenden Unternehmenskultur verdeutlichen lässt und die wiederum auch Handlungsalternativen für die Gestaltung wünschenswerter Entwicklungen bieten.
4. Begründen Sie, warum die Berücksichtigung unternehmenskultureller Fragestellungen wesentlich ist für die Ausgestaltung eines Personalmanagements, das neueren demografischen Entwicklungen Rechnung trägt.

Die Lösungen zu den Fragen finden Sie online (siehe Vorwort).

Beispiele aus der Praxis finden Sie im Buch „Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel – Die Praxisbeispiele“, das 2014 bei De Gruyter Oldenbourg erschienen ist, ISBN 978-3-11-029956-4.

7 Literatur

Bäcker, Gerhard/Naegele, Gerhard, Geht die Entberuflichung des Alters zu Ende? – Perspektiven einer Neuorganisation der Alterserwerbsarbeit, in: Naegele, Gerhard/Tews, Hans-Peter (Hrsg.), Lebenslagen im Strukturwandel des Alters. Alternde Gesellschaft – Folgen für die Politik, Opladen 1993

Baltes, Paul B./Baltes Margret M., Erfolgreiches Altern: Mehr Jahre und mehr Leben, in: Baltes, Margret M./Kohli, Martin/Sames, Klaus (Hrsg.), Erfolgreiches Altern. Bedingungen und Variationen, Bern/Stuttgart/Toronto 1989, S. 5–10

Bellmann, Lutz/Kistler, Ernst/Wahse, Jürgen, Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte (ApuZ) Band 20/2003, S. 26–34

Blake, Robert R./Mouton, Jane S., Verhaltenspsychologie im Betrieb. Der Schlüssel zur Spitzenleistung. Das neue Grid®-Management-Konzept in einer vollkommen überarbeiteten Neuauflage, völlig überarb. und erg. Neuaufl., Düsseldorf/Wien 1986

Bleicher, Knut, Das Konzept Integriertes Management. Visionen-Missionen-Programme. St.Galler Management Konzept Band 1, 5., rev. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main/New York 1999, [1999a]

Bleicher, Knut, Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens, St. Galler Management Konzept Band 5, Frankfurt am Main/New York 1994

Bleicher, Knut, Unternehmungskultur und strategische Unternehmensführung, in: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.), Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen, 8. Aufl., Heidelberg/Wien 1999, [1999b]

Bruggemann, Agnes/Groskurth, Peter/Ulich, Eberhard, Arbeitszufriedenheit, Schriften zur Arbeitspsychologie, Ulich, Eberhard (Hrsg.), Bern/Stuttgart/Wien 1975

Bruggmann, Michael, Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden 2000

Buckingham, Marcus/Coffman, Curt, Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Wie Sie wertvolle Mitarbeiter gewinnen, halten und fördern, 2. Aufl., Frankfurt/New York 2002

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.), Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen. Bericht der Sachverständigenkommission an das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin 2005

Chester, Christa, Erfahrene Mitarbeiter im Fokus, in: PERSONALmagazin Heft 07 08/2004, S. 54–56

Cumming, Elaine/Henry William E., *Growing old. The process of disengagement*, New York 1961

Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, 7. Aufl., Reading, Massachusetts u.a., 1985

Dierkes, Meinolf/Mützel, Sophie, *Unternehmensethik jenseits von Rhetorik – Zur Verankerung organisatorischer Grundwerte in Unternehmenskultur und Unternehmensleitbildern*, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, USW – Schriften für Führungskräfte*, Band 20, 4. Aufl., Stuttgart 1999, S. 823–832

Dill, Peter/Hügler, Gert, *Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen – Ansatzpunkte für ein kulturbewußtes Management*, in: Heinen, Edmund (Hrsg.), *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München 1987, S. 141–209

Drucker, Peter, *The Practice of Management*, London 1961

Flato Ehrhard/Reinbold-Scheible, Silke, *Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel. Fachkräfte gewinnen, Talente halten, Erfahrung nutzen*, München 2008

Haeberlin, Friedrich, *Ältere Mitarbeiter im Betrieb*, in: Rosenstiel, Lutz von /Regnet, Erika /Domsch, Michel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, USW – Schriften für Führungskräfte*, Band 20, 4. Aufl., Stuttgart 1999, S. 585–598

Havighurst, Robert J./Neugarten, Bernice L./Tobin, Sheldon S., *Disengagement and Patterns of Aging*, in: *Middle Age and Aging. A Reader in Social Psychology*, Neugarten, Bernice L. (Hrsg.), Chicago/London 1968, S. 161–172

Heinen, Edmund/Dill, Peter, *Unternehmenskultur aus betriebswirtschaftlicher Sicht*, in: Simon, Hermann, *Herausforderung Unternehmenskultur. Universitätsseminar der Wirtschaft. USW-Schriften für Führungskräfte*, Band 17, Stuttgart 1990, S. 12–24

Heinen, Edmund, *Unternehmenskultur als Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre*, in: Heinen, Edmund (Hrsg.), *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München 1987, S. 1–48

Herzberg, Frederick, *Was Mitarbeiter in Schwung bringt* (Nachdruck eines 1968 im Harvard Business Review erschienenen Aufsatzes), in: *Harvard Business Manager*, April 2003, S. 50–62

Hilbert, Josef/Naegele, Gerhard, *Wirtschaftskraft Alter*, in: Pohlmann, Stefan (Hrsg.), *Das Altern der Gesellschaft als globale Herausforderung – Deutsche Impulse. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*, Band 201, Stuttgart 2001, S. 122–171

Hinterhuber, Hans H./Winter, Lothar G., Unternehmenskultur und Corporate Identity, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 189–214

Hofstede, Geert, The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories, in: Journal of International Business Studies, Fall 1983, S. 75–89

Hoffmann, Hilmar/Kramer, Dieter, Jede Kultur prägt ihr eigenes Bild vom Alter – Über die Kompetenz von Senioren in Kunst und Kultur, in: Lehr, Ursula/Repgen, Konrad (Hrsg.), Älterwerden: Chance für Mensch und Gesellschaft, Geschichte und Staat, Band 306, München 1994, S. 91–106

Ilmarinen, Juhani E., Älter werdende Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, in: Cranach, Mario von/Schneider, Hans-Dieter/Ulich, Eberhard/Winkler Ruedi (Hrsg.), Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle, Bern/Stuttgart/Wien 2004, S. 29–47

Kast, Wolfram, Wissen freisetzen – statt es zurückhalten, in: PERSONALmagazin Heft 7/2001, S. 86–87

Kroeber, Alfred Louis/Kluckhohn, Clyde, Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions, Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University Vol. XLVII – No.1, Cambridge Mass. 1952, Nachdruck Millwood, N.Y. 1978

Ladwig, Désirée/Boie, Steffen-H./Kutscher, Malte-R., Age Diversity Management in der Praxis, in: Personalführung 3/2006, S. 39–44

Lehr, Ursula, Psychologie des Alterns, 10. korrig. Aufl., Wiebelsheim 2003

Lehr, Ursula/Wilbers, Joachim, Arbeitnehmer, ältere, in: Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang (Hrsg.), Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl. Stuttgart 1992, S. 203–212

McGregor, Douglas, Der Mensch im Unternehmen, Düsseldorf/Wien 1973 (Übersetzung der Originalausgabe: McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise, New York/London/Toronto 1960)

Morschhäuser, Martina (Hrsg.), Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik, Broschürenreihe: Demografie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002

Neugarten, Bernice L./Havighurst, Robert J./Tobin, Sheldon S., Personality and Patterns of Aging, in: Neugarten, Bernice L. (Hrsg.), Middle Age and Aging. A reader in Social Psychology, Chicago/London 1968, S. 173–177

Osterloh, Margit, Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung der Universität Erlangen-Nürnberg Prof. Dr. Horst Steinmann, Diskussionsbeiträge, Heft 42, Nürnberg 1988

Osterloh, Margit, Methodische Probleme einer empirischen Erforschung von Unternehmenskulturen, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 173–185

Osterloh, Margit/Frey, Bruno, Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Form, Institute for Empirical Research in Economics University of Zurich, Working Paper No. 27, 1999, S. 1–43, published in: *Organization Science*, Vol. 11, No. 5, September–October 2000, S. 538–550

Osterloh, Margit, Unternehmensethik und ökonomische Theorie, in: Müller-Jentsch, Walther, *Profitable Ethik – effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management?*, München/Mering 1993, S. 83–106

o. V., OECD Factbook 2006. Economic, Environmental and Social Statistics, in: OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development (Hrsg.), Paris 2006, S. 106–109

Peters, Thomas A./Waterman, Robert H. Jun., Auf der Suche nach Spitzenleistungen. Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 12. Auflage, Landsberg am Lech 1989

Preißing, Dagmar, Kann man Führen lernen? Trotz Trainings und Workshops stehen deutsche Führungskräfte in der Kritik, in: *AKAD. Das Hochschulmagazin*, Nr. 4/November 2004, S. 10–13

Reinmann, Gabi/Vohle, Frank, Erzählen und Zuhören, in: *Fachbeiträge Personalführung* 1/2006, Düsseldorf 2006, S. 70–80

Rohrhirsch, Ferdinand, Erfolg. Ethik. Sinn. Faktoren einer nachhaltigen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung, Schriften des Interfakultativen Instituts für Entrepreneurship (IEP) an der Universität Karlsruhe (TH), Band 13, Karlsruhe 2005

Rosenstiel, Lutz von, Grundlage der Führung, in: Rosenstiel, Lutz von/Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*, USW – Schriften für Führungskräfte, Band 20, 4. Aufl., Stuttgart 1999, S. 3–24

Sackmann, Sonja, Erfolgsfaktor Unternehmenskultur. Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen – 6 Best-Practice-Beispiele, Wiesbaden 2004

Sackmann, Sonja S., Möglichkeiten der Gestaltung von Unternehmenskultur, in: Lattmann, Charles (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur. Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung*, Reihe Management Forum, Heidelberg 1990, S. 153–188

Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, San Francisco 2004

Schein, Edgar H., Organisationskultur. Ein neues unternehmenstheoretisches Konzept (Übersetzung aus dem Englischen: Are you corporate cultured? in: *Personnel Journal* 1986, S. 83–96), in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.), *Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie*, 2. Auflage, Stuttgart 1991

Schein, Edgar H., Organisationspsychologie. Führung – Strategie – Organisation, Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Wirtschaftsuniversität Wien, in: Hofmann, Michael (Hrsg.), Serie 3, Band 4, Wiesbaden 1980

Schein, Edgar H., Coming to a New Awareness of Organizational Culture, in: Sloan Management Review 25,2, 1984, S. 3–16

Schein, Edgar H., Sense and Nonsense about Culture and Climate. Commentary for Handbook of Culture and Climate. Working Paper SWP # 4091, Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1999

Scholz, Christian, Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 5., neubearb. u. erw. Aufl., München 2000

Schreyögg, Georg, Kann und darf man Unternehmenskulturen ändern?, in: Dülfer, Eberhard (Hrsg.), Organisationskultur. Phänomen – Philosophie – Technologie, 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 201–214

Schreyögg, Georg, Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4., vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 2004

Seeber, Günther, Vertrauenssache. Gedanken über ein erfolgversprechendes Führungsinstrument, in: AKAD. Das Hochschulmagazin, 9/2006, S. 14–16

Smircich, Linda, Concepts of Culture and Organizational Analysis, in: Administrative Science Quarterly, 28 (1983), S. 339–358

Sprenger, Reinhard K., Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse, Frankfurt/New York 2005

Steinmann, Horst/Löhr, Albert, Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart 1992

Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg, Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien, 5. überarb. Aufl., Wiesbaden 2000

Steinmann, Horst/Zerfaß, Ansgar, Unternehmensethik, in: Gabler Wirtschaftslexikon, 14. vollst. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden 1997, S. 3919–3922

Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H., How to choose a leadership pattern. Should a manager be democratic or autocratic – or something in between?, in: Harvard Business Review May–June 1973, S. 162–180.

Ulich, Eberhard, Arbeitspsychologie, 6. überarb. und erw. Aufl., Zürich/Stuttgart 2005

Ulich, Eberhard/Groskurth, Peter/Bruggemann, Agnes, Neue Formen der Arbeitsgestaltung. Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens, Forschungsprojekt des RKW, Frankfurt am Main 1973

Vaupel, James W./Kistowski, Kristin G. von, Die neue Demografie und ihre Implikationen für Gesellschaft und Politik, in: Werz, Nikolaus (Hrsg.), Demografischer Wandel, Veröffentlichungen der deutschen Gesellschaft für Politikwissenschaften (DGfP), Band 25, Baden-Baden 2008

Warr, Peter, Age and work behaviour. Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 16, 2001, S. 1–36

Weinmann, Birgit, Alters-Diversity als Unterschiedlichkeit in Wissen und Erfahrung, in: Becker, Manfred/Seidel, Alina (Hrsg.), *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, Stuttgart 2006, S. 309–329

Wolff, Heimfrid/Spieß, Katharina/Mohr, Henrike, Arbeit–Altern–Innovation, Edition Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft, Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.)/Eichendorf, Walter(Hrsg.)/Hormann, John(Hrsg.)/Lipp, Ernst-Moritz(Hrsg.)/Pabst, Siegfried(Hrsg.), PROGNOSE AG, Basel/Wiesbaden 2001

Wunderer, Rolf, „Der gestiefelte Kater“ als Unternehmer. Lehren aus Management und Märchen, Wiesbaden 2008

