

LEITFADEN

Zeitgemäße Unternehmenskultur für nachhaltiges und ökologisches Handeln

Mit **Experten-Interview**
und weiteren passenden
Downloadtipps



Ob Innovation, Nachhaltigkeit oder Kundenorientierung – gelebte Kultur ist die unmittelbare Folge unternehmerischen Wirkens mit weitreichenden Konsequenzen auf das gesamte Ökosystem einer Organisation. Positive unternehmerische Handlungen bewirken eine attraktive Unternehmenskultur und sorgen dafür, dass das Unternehmen zukunftsfähig bleibt. Im Gegensatz dazu erzeugt negatives unternehmerisches Tun eine abschreckende Unternehmenskultur mit entsprechend schlechten Chancen für die Zukunft.

In den 2000er Jahren beschäftigten sich nur wenige Organisationen mit ihrer Unternehmenskultur. Heutzutage führen veränderte Marktvoraussetzungen, gepaart mit den Herausforderungen der Megatrends, wie Individualisierung und Demokratisierung sowie der gesellschaftlichen Wandel dazu, dass das Thema „Kultur in Unternehmen“ in aller Munde ist. Wie sich allerdings die eigene Unternehmenskultur erfolgreich optimieren lässt, darüber herrscht oftmals wenig Klarheit. Anstatt in eine Kulturtransformation mit ganzheitlichem Ansatz investieren Unternehmen in einzelne wirkungslose Instrumente. Wie lässt sich dieser Veränderungsprozess so gestalten, dass er auch die gewünschten Ziele erzielen kann?

Zeitgemäße Unternehmenskultur

Eine zeitgemäße Unternehmenskultur passt zu den Werten des Unternehmens, seinen Menschen und dem Markt – es besteht ein nachhaltiger „Fit“. Sie bringt viele Vorteile mit sich und wird von den Menschen im Unternehmen gelebt. Das zeigt sich an einem Klima, in dem sich sowohl die ältere wie auch die junge Generation wohlfühlen und einbringen kann, Freiräume bestehen und Mitarbeitende gestalten können. Unternehmen, die die Unternehmenskultur als wichtigen Part ihrer Unternehmens- und HR-Strategie sehen, gelingt es, für potenzielle Mitarbeitende attraktiv zu sein und die eigenen Mitarbeitende längerfristig zu binden. Die Unternehmenskultur nimmt den Wandel der Arbeitswelt auf und steht für eine moderne Arbeitskultur. Sie gibt oft den letzten Ausschlag, warum sich Fachkräfte und Kompetenztragende für ein Unternehmen entscheiden und bleiben.

Eine funktionierende Unternehmenskultur erkennt man an der guten durchgängigen Kommunikation, einer positiven Verantwortungskultur, einem bejahenden Umgang unter den Menschen, einem hohen Maß an Diversität sowie an einer konsequenten Kundenorientierung. Sie ist entscheidend für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ist die Organisation innovativ, gewinnt sie mit ihren Produkten Mitarbeitende und Kunden. Ihre Unternehmenskultur zahlt auf den Wert der Marke ein und ist für große Markenunternehmen wie dm oder Porsche ein entscheidender Erfolgsfaktor. Auf veränderte Anforderungen des Marktes können diese Organisationen umgehend reagieren, Transformationsprozesse gelingen schnell und sie passen sich flexibel wechselnden Herausforderungen an.



Schrittweise zur wirkungsvollen Kulturtransformation

Häufig erkennen es die HR-Verantwortlichen zuerst, wenn es im Unternehmen nicht rund läuft und es sich um Missstände handelt, die auf die Unternehmenskultur zurückzuführen sind: Der Flurfunk brummt, die Fluktuation steigt an. Spätestens wenn die Unstimmigkeiten und deren Folgen offensichtlich werden, muss der Change in Gang gesetzt werden.

Der erste zentrale Schritt ist eine ganzheitliche und mehrdimensionale Analyse der aktuellen Unternehmenskultur. Sie zeigt, warum die derzeitige Kultur so ist wie sie ist und welche Aspekte verändert werden müssen. Empfehlenswert ist es ein Team mit Mitarbeitenden aus den unterschiedlichen Abteilungen zu bilden, das in einem moderierten Prozess die Unternehmenskultur und -werte weiterentwickelt und im Sinne des permanenten Veränderungsprozesses anpasst. Dieser Prozess orientiert sich am Golden Circle-Modell von Simon Sinek und beantwortet folgende Fragen zum sogenannten „Purpose“ der Organisation:

- Warum gibt es unser Unternehmen?
- Was macht unsere Produkte und Dienstleistungen besonders?
- Was kaufen Kunden heute und was verkaufen wir in der Zukunft?
- Wo können wir das wie vertreten?
- Warum kaufen Kunden gerne bei uns?
- Wie wollen wir auf diesem Weg miteinander umgehen und kommunizieren?
- Warum sollen neue Mitarbeitende gerade in unser Unternehmen kommen? Warum sollen Talente bleiben?
- Welches Bild haben wir von Führung?

Alignment – die Durchdringung im Unternehmen über alle Führungsebenen

Die Führungskräfte sind es, die die eigene Unternehmenskultur prägen, und darüber entscheiden, welche Kultur gewollt wird und auch tatsächlich gelebt wird. Beides muss in Harmonie stehen, klafft in der Realität aber oft auseinander. Damit steht und fällt aber der langfristige Unternehmenserfolg. Führungskräfte haben als „erste Kulturtragende“ eine Vorbildfunktion. Eine ihrer Hauptaufgaben besteht darin, die Unternehmenskultur der Organisation zu definieren, weiterzuentwickeln und ihre Durchgängigkeit im Unternehmen über alle Ebenen sicherzustellen. Auch immer wieder notwendige Veränderungsprozesse hinsichtlich der Unternehmenskultur müssen Führungskräfte initiieren und danach alle Bereiche mitnehmen.

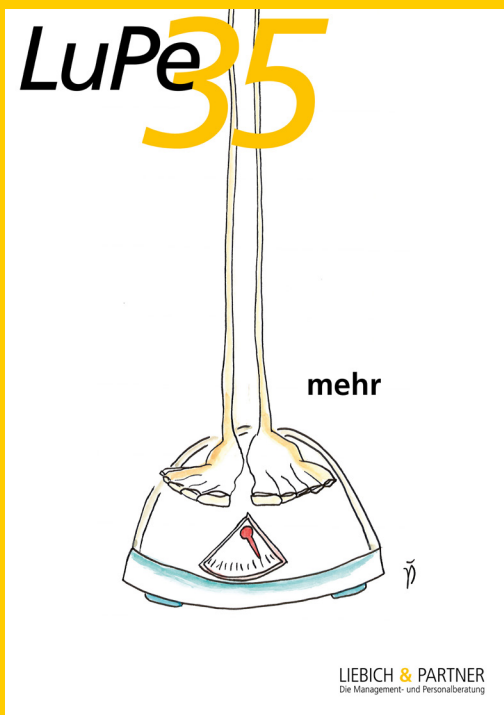
Unternehmenskultur der Zukunft

Wie sieht die Unternehmenskultur der Zukunft aus? Eine neue Form der Vertrauenskultur wird sie prägen, eine Kultur der gemeinsamen Ziele. Die Arbeit wird nicht



mehr nur als ein Zweck zum Geldverdienen gesehen – gerade die junge Generation legt großen Wert auf sinnvolle und nachhaltige Tätigkeiten. In dieser modernen Arbeitswelt geben die erfahrenen Menschen im Unternehmen ihre Einblicke und ihr Wissen gerne an jüngere Menschen weiter. Überall, wo es wertschätzend gelingt, Erfahrung und Innovation zusammenzubringen, entsteht Erfolg! Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz werden weiter die Arbeit verändern und im zweiten Schritt auch die Unternehmenskultur. Insbesondere viele Dienstleistungen, wie sie in Banken und Versicherungen vorkommen, werden sich neu definieren. Wichtig wird sein, zwischen Menschen und Maschine zu differenzieren. KI wird es

ermöglichen, viele Routinetätigkeiten zu automatisieren. So wird mehr Zeit für Kernthemen wie beispielsweise Beratungsgespräche bleiben. Es ist anzunehmen, dass sich diese neuen Technologien positiv auf die Unternehmenskultur auswirken.



KUNDENMAGAZIN

Für Menschen, Unternehmer und Verantwortungstragende, die den Blick nach vorne mögen, die Auseinandersetzungen pflegen und Perspektivenwechsel zulassen.

→ **Jetzt abonnieren**

Drei Fragen an drei Experten zum Thema Unternehmenskultur

Kultur im Unternehmen ist nicht nur heutzutage für Organisationen ein zentrales Thema mit Auswirkungen auf sämtliche Unternehmensbereiche, sondern wird auch zukünftig über den Unternehmenserfolg entscheiden. Für Unternehmen lohnt es sich daher, ihre gesamte Energie gezielt auf ganzheitliches positives Handeln – sowohl innen wie auch außen – auszurichten, um eine attraktive Unternehmenskultur aufzubauen.



Norbert Albert
Managementberater,
Trainer & Coach

→ [Zum Profil](#)

Warum gibt es oft einen „Gap“ der Kulturen im Unternehmen? Welche Konsequenzen hat das?

Mitarbeitende fühlen sich in einer wertschätzenden Kultur wohl, die von großem Vertrauen geprägt ist. Trifft diese auf einen hierarchischen Führungsstil, der bekannterweise von Druck und strengen Vorgaben lebt, sind Schwierigkeiten vorherbestimmt. Mit fatalen Folgen: Die Produktivität sinkt, Projekte verzögern sich und Mitarbeitende sehen sich nach anderen Jobs um. Diese Kluft der Werte, die durch die unterschiedlichen Wertvorstellungen entsteht, treffe ich in Unternehmen häufig an. Doch schwerer messbar als die zuerst angesprochenen Auswirkungen ist die

Veränderung des Spirits, der „Seele“ des Unternehmens. Der Unterschied zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei den gelebten Werten im Vergleich zu den propagierten und erwünschten Werten erzeugt bei den Mitarbeitenden häufig die hier beschriebene Abwärtsspirale im Alltagsverhalten. Ironie, Sarkasmus und Zynismus sind die Folgen. Zynismus führt häufig zu Resignation und diese im besten Fall zur Fluktuation. Im schlechtesten Fall bleiben diese Fach- und Führungskräfte und ziehen mit ihrer Haltung auch noch andere, dienstjunge und motivierte sowie dienstältere Kollegen und Kolleginnen in das Motivationsloch.

**Dr. Jan Burghardt**

Partner, Managementberater,
Trainer & Coach

→ [Zum Profil](#)

Warum ist der „Cultural fit“ auch für die Produkte des Unternehmens und den Markt wichtig?

Der Ausdruck „Cultural Fit“ steht zuallererst dafür, wie Mitarbeitende in eine Unternehmenskultur passt. Doch auch Märkte und Produkte prägen ein Unternehmen und umgekehrt können Unternehmen mit ihren Produkten ganze Märkte gestalten und beeinflussen. Damit Unternehmen sich dem Wettbewerbsdruck stellen und neue Märkte erschließen können, müssen sie die richtigen Menschen gewinnen und diese Leistungsträger auch halten. Das gelingt nur, wenn der richtige „Fit“ zwischen den Mitarbeitenden, dem Unternehmen und seinen Produkten besteht. So

entsteht ein gemeinsames Ziel, das die Produkte, das Unternehmen und den Markt nach vorn bringt. Verkaufe ich beispielsweise innovativ aufgeladene Produkte, erfordert dies – fachliche Kompetenz immer vorausgesetzt – Persönlichkeiten, die u.a. über Empathie, Kommunikationsfähigkeit, Leadership und Esprit verfügen und „out of the box“ denken. Selbst für eher traditionelle Branchen wie Banken, Maschinen- und Anlagenbau oder Chemie reicht es nicht mehr, ein ruhiger Fachexperte zu sein. Young spirit, open minded, polyglot und digital versiert sind nur einige der aktuellen Anforderungen, damit Menschen, Märkte und Produkte kulturell zusammenpassen.

**Günter Walter**

Vorstand, Partner,
Personalberater

→ [Zum Profil](#)

Welche Rolle spielen Werte zwischen Arbeitgebenden und Mitarbeitenden bzw. Bewerbenden?

Werte sind das zentrale Element einer Unternehmenskultur. Sie definieren – oft auf Basis eines Leitbildes oder der Unternehmensphilosophie – was den Menschen und dem Unternehmen wichtig ist. Die Art und Weise, wie diese Werte umgesetzt werden, zeigt die wahre und tatsächlich gelebte Unternehmenskultur. Sie trägt entscheidend zum Miteinander der Leistungsgemeinschaft bei. Unternehmen, in denen sich Arbeitgebende, Führungskräfte, Teamleitende, Meister und Mitarbeitende auf die gleichen Werte verständigen, zeichnen sich meist durch eine sehr gute Kommuni-

kation, kompetente Führungskräfte und leistungsbereite Mitarbeitende aus. Werte spielen auch eine große Rolle für den Cultural Fit. Er ist entscheidend sowohl für das Binden guter Mitarbeitender an das Unternehmen wie auch für das Recruiting neuer Menschen.

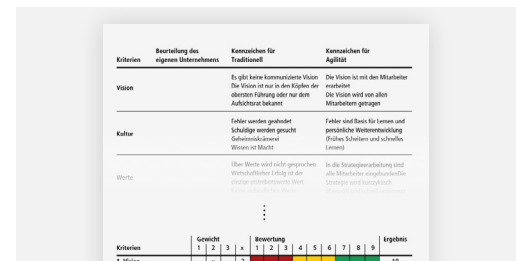
Passende Lesetipps



Personalentwicklung ist keine Kür, sondern ein Must-Do

Leistungs- und Potenzialträger sind und bleiben der Erfolgsfaktor Nummer eins.

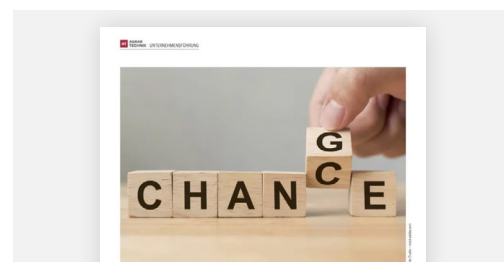
→ [Leitfaden laden](#)



Agiler Reifegrad Ihres Unternehmens

Kostenfreier Quick Check mit sofortigem Ergebnis.

→ [Kontakt aufnehmen](#)



Agrartechnik: Wie Veränderung gelingt

Darum muss sich die Landtechnik muss sich ständig verändern.

→ [Presseartikel lesen](#)



Change in Unternehmen: Ohne die Menschen geht es nicht

Leitfaden zum erfolgreichen Change Management.

→ [Leitfaden laden](#)



Checkliste: Stellenprofile der Zukunft

Damit Nachfolgen und Neubesetzungen erfolgreich sind.

→ [Checkliste laden](#)



Moderne Führung von IT-Teams

Gefragt ist heute ein kooperativer Führungsstil.

→ [Artikel lesen](#)

Ganzheitliches HR-Management

Wandel gelingt nur mit den Menschen. Denn Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit der Unternehmen hängen von tragenden Führungs- und Fachkräften ab.



LEISTUNGEN

People Strategy

- Mitarbeiterportfolio
- Quantitative & qualitative Personalplanung
- HR-Strategie

Personalmarketing

- Employer Branding 360 Grad
- Arbeitgebermarke
- Kreativkonzepte
- Kanäle und Instrumente
- Reputationsmanagement

Recruiting

- Executive Search C-Level, national / international
- Recruiting Führungs- und Fachkräfte
- Anforderungsprofile, Wertschöpfungsbeitrag
- Direktsuche / Active Sourcing
- Insights: Kandidatenmarkt, Arbeitsmärkte
- Internationales Recruiting

Onboarding

- Einarbeitungsplan / Begleitung
- Individuelle Vergütung
- Mentoren-Programm, Hospitation
- Mitarbeiterbindung
- Coaching

Performancemanagement Compensations Benefits

- Mitarbeitergespräche
- Leistungsbeurteilungen
- Funktionsbewertungen
- Vergütungs- und Entgeltstruktur
- Benchmarking Gehälter

Führungskräfteentwicklung

- Kompetenz- / Potenzialanalyse (AC, DC, HRCS etc.)
- Management Audits
- Führungskräfteprogramme & Trainings
- Management Coaching

Mitarbeiterbindung & -entwicklung

- Talentmanagement
- Förderprogramme
- Experten-Projektlaufbahn
- Training & Qualifizierung
- New Work
- Retention-Maßnahmen

Change

- Mitarbeiterbefragungen
- Kommunikation
- Reifegradanalyse
- Kulturentwicklung
- Umstrukturierung
- Mindset & Skills
- Organisation und Prozesse

Nachfolgeplanung

- Unternehmensnachfolge und -begleitung
- Identifikation von Schlüsselpositionen
- Aufbau eines Talentpools
- Nachfolgebesetzung

Offboarding

- Professionelles Trennungsmanagement
- Trennungsgespräche
- Newplacement von Betroffenen
- Einzel-Outplacement
- Gruppen-Outplacement



Unabhängige Beratungsmanufaktur seit 1983

Die Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG mit Sitz in Baden-Baden gehört zu den führenden unabhängigen Unternehmensberatungen. Seit 1983 verbindet das Unternehmen wirksam Managementberatung und Personalberatung für national und international agierende Unternehmen sowie Organisationen und wurde zahlreich ausgezeichnet. Liebich & Partner ist deutscher Partner der Agilium Worldwide Executive Search Group, einem der 20 weltweit führenden Executive-Search-Netzwerke.

Die Beraterinnen und Berater sind Pioniere der sinnhaften Zukunftsgestaltung. Alle Management- und Personalberater verfügen über mehrjährige Erfahrung im Top-Management renommierter Unternehmen, über langjährige Beratungsexpertise und sind als Unternehmer mit den Herausforderungen des Entrepreneurships vertraut.

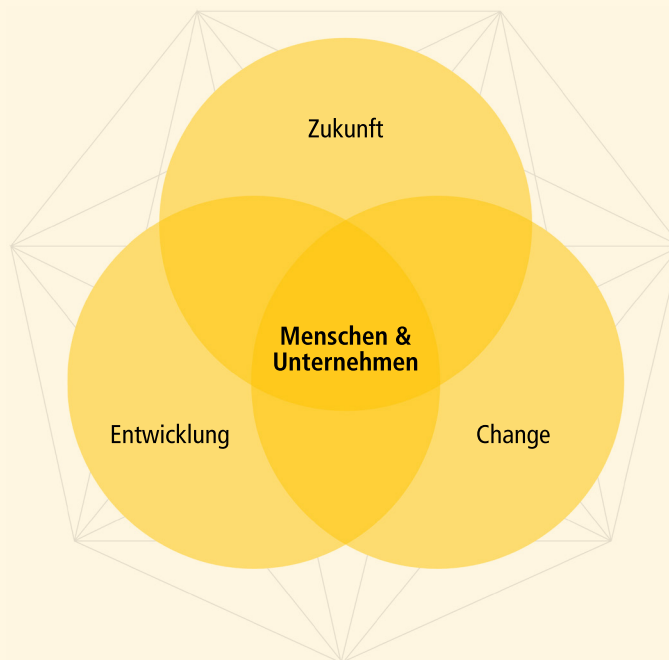
LEISTUNGSSPEKTRUM

Managementberatung

Strategien
Führung & Unternehmenssteuerung
Change Management
Organisationsentwicklung
Agile Management Methoden
Vertriebsstrategie
Service und After-Sales
Marketing & Kommunikation
Portfoliomanagement & Produktmanagement
Innovationsmanagement
Supply Chain Management
Produktion & Engineering
Unternehmensnachfolge

Personalberatung

Executive Search
national & international
Recruiting
Interim Management
Personalentwicklung
Training, Coaching & Qualifizierung
New Work
Vergütung und Entgelt
Outplacement
Karriereberatung
Aktuelle Such-Mandate



ZUKUNFT

- Entscheider, Unternehmen und Organisationen erhalten Orientierung
- Begleitung und Unterstützung von Menschen zur Gestaltung ihrer Zukunft
- Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen

ENTWICKLUNG

- Ganzheitliche Entwicklung von Menschen, Unternehmen und Organisationen
- Erfolgswirksame Qualifizierung von Fach- und Führungskräften sowie Teams
- Steigerung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen durch Kompetenz und State-of-the-Art Technologien

CHANGE

- Ganzheitliches Change-Management mit erfolgreicher Umsetzung
- Begleitung von Unternehmen in jeder Phase des Change-Prozesses
- Befähigung der Menschen im Unternehmen, Change mitzugestalten

Ihre Mehrwerte

→ **Mediathek-Downloads**

Orientierungshilfen, praxisnahe Checklisten, kontroverse Live-Diskussionen uvm

→ **Kundenmagazin „LuPe“-Ausgaben**

Literarisches Zeitmagazin für Entscheidende und Unternehmer, die Perspektivenwechsel zulassen

→ **Kostenfreie Fachinformationsreihe**

Regelmäßige Impulse und wertvolles Wissen aus Management- und Personalberatung

→ **Referenzen**

Kunden, die Liebich & Partner vertrauen

→ **Beraterinnen- & Berater-Profile**

Alle Beraterinnen und Berater von Liebich & Partner sind Profis

LIEBICH & PARTNER

Bildrechte Illustrationen

Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Design, Fotografie

seitenweise
www.seitenweise.com

Alle in diesem Dokument enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr. Alle genannten Marken sind Eigentum der jeweiligen Firmen. Alle Rechte vorbehalten.

Liebich & Partner

Management- und Personalberatung AG

Gewerbepark Cité 20 | Marstall Unterlinden
76532 Baden-Baden

Tel.: +49 7221 9078-0

info@liebich-partner.de

www.liebich-partner.de

