



Checkliste Bestandsaufnahme Unternehmenskultur

V01032007

Einführung

Unternehmenskultur wird wesentlich geprägt von Eigentümern, Führungskräften, Branche, Produkten, Standorten und der Historie des Unternehmens. Daher können Parameter einer idealen, allgemein anstrengenswerten Unternehmenskultur nur schwer beschrieben werden. Der demographische Wandel hat allerdings Auswirkungen auf alle Unternehmen und damit auf alle Unternehmenskulturen.

Aus Forschung und Feldbeobachtungen wird außerdem deutlich, dass respektvoller Umgang und Wertschätzung gerade im Umgang mit Älteren von besonderer Bedeutung sind. Sie beeinflussen in hohem Maß deren Lern- und Leistungsfähigkeit.

Diese Checkliste greift Indikatoren für Unternehmenskultur auf und beschreibt deren Bedeutung bzw. Veränderung im demographischen Wandel. Jedes Unternehmen kann selbst überprüfen, wie relevant die Indikatoren für die eigene Organisation sind und entsprechende Handlungsfelder daraus ableiten.

Good Practice Beispiele helfen beim Entwickeln eigener Ideen und konkrete Ansprechpartner stehen zum Erfahrungsaustausch zur Verfügung.

Einsatz der Checkliste

Diese Checkliste ermöglicht Vorständen, Geschäftsführern, Personal- oder Weiterbildungsverantwortlichen innerbetriebliche Faktoren daraufhin zu untersuchen, ob vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ein spezifischer Handlungsbedarf besteht. Diese Checkliste unterstützt die Aufnahme der gegenwärtigen Situation und bereits erkennbarer zukünftigen Auswirkungen.

Soweit Sie die Fragen dieser Checkliste nicht im vollen Umfang beantworten können, nutzen Sie diese Unterlage für Gespräche mit Kollegen aus dem Personalbereich oder Führungskräften aus Ihrem Unternehmen.

1

Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Eine Neuausrichtung des Unternehmens geht in der Regel mit sich ändernden Anforderungen an Mitarbeiter einher. Neue Anforderungen wirken sich massiv auf die Personalstruktur aus. Durch Personalabbau besteht die Gefahr des Know-How-Abflusses von Erfahrungsträgern. Gleichzeitig wird in der Übergangsphase oft die Einstellung von neuen und in der Regel jungen, entwicklungsfähigen Mitarbeitern verhindert: So kann eine große altershomogene Mitarbeitergruppe entstehen, die tendenziell weniger flexibel ist, als eine stärker altersgemischte Gruppe.

Ist eine strategische Neuausrichtung des Unternehmens der bestimmende Faktor der Unternehmenspolitik der nächsten Jahre?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

2

Führung

Neben älteren Mitarbeitern beschert der demographische Wandel den Unternehmen auch wachsende Altersdifferenzen unter den Mitarbeitern. Damit wächst auch der mögliche Altersunterschied zwischen Mitarbeitern und ihrer Führungskraft. Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten so ausrichten, dass sie das Vertrauen jüngerer und älterer Mitarbeiter gleichermaßen gewinnen. Dazu gehört zum Beispiel in altersgemischten Teams zu fairen Leistungsbewertungen zu kommen oder durch das eigene Führungsverhalten das Wohlbefinden jüngerer und älterer Mitarbeiter gleichermaßen zu steigern und damit die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu stärken.

Gibt es in Ihrem Unternehmen einen Führungsstil, der jüngeren und älteren Mitarbeitern gleichermaßen gerecht wird?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

3

Definition von wertvoller, attraktiver Arbeit

Unternehmen können durch vielfältige Tätigkeiten und erweiterte Entscheidungsspielräume attraktive Arbeitsplätze schaffen. Als Folge des demographischen Wandels werden voraussichtlich hoch qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu knappen und wertvollen Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann.

Empfinden Ihre Mitarbeiter Ihre Arbeitsplätze als attraktiv und wertvoll?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

4

Arbeitsmarkt

Viele Unternehmen werden zukünftig benötigte Fachkräfte nicht im ausreichenden Umfang auf dem Arbeitsmarkt finden. Oft müssen dann weniger qualifizierte Bewerber eingestellt werden und intern weiter ausgebildet werden.

Sind die von Ihnen angebotenen Arbeitsplätze so attraktiv, dass Sie eine hinreichende Anzahl qualifizierter Bewerber für Ihr Unternehmen gewinnen?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

5

Attraktivität des Standortes

Unternehmenskultur erstreckt sich u.a. auch auf das lokale Umfeld, sei es in Form von sozialer Verantwortung, z.B. die Beteiligung an örtlichen Kinderbetreuungseinrichtungen, Schulen oder in Form einer guten Zusammenarbeit mit Behörden, um z.B. ausländischen Fachkräften den Aufenthalt in Deutschland zu vereinfachen. Beispielsweise kann sich das Unternehmen an einer städtischen Sportanlage beteiligen oder für eine gute Verkehrsanbindung einsetzen, um als Arbeitgeber attraktiver zu werden.

Ist der Standort ihres Unternehmens für in- und ausländische Fachkräfte ein attraktiver Lebensmittelpunkt?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

6

Weiterbildung

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter immer schneller weiterentwickeln zu müssen. Weiterbildungsangebote des Unternehmens an seine Mitarbeiter sind hierfür eine notwendige Voraussetzung, sie sollen aber auch von Mitarbeitern aller Altersgruppen in Anspruch genommen werden. Bei der Übertragung von Gelerntem an den eigenen Arbeitsplatz benötigen Mitarbeiter in der Regel eine Unterstützung.

Verfügen Sie über die notwendigen Weiterbildungskonzepte, um auf die absehbaren Veränderungen durch den demografischen Wandel zu reagieren?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

7

Förderung und Qualifizierung

In nahezu allen Berufen kommt es zu Veränderungen des Anforderungsprofils. Insbesondere die fachlichen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen erhöhen sich stetig, z.B. durch zunehmende Automatisierung und elektronische Kommunikationssysteme. Des Weiteren werden Aufgaben immer komplexer, z.B. wird virtuelles, vernetztes Arbeiten kontinuierlich zunehmen.

Fördern Sie alle Mitarbeiter - unabhängig vom Alter - im Hinblick auf die sich wandelnden Berufs- und Qualifikationsanforderungen?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

8

Fachübergreifende Weiterbildung

Für viele Mitarbeiter wird es in Zukunft nicht mehr möglich sein, ausschließlich in ihrem ursprünglich erlernten Beruf zu arbeiten. Zusatzausbildungen und Weiterqualifizierung werden immer notwendiger. Dabei werden Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil haben, die Mitarbeiter hierbei aktiv unterstützen und so von einer motivierten und hoch qualifizierten Belegschaft profitieren.

Unterstützen Sie fachübergreifende Weiterbildung der Mitarbeiter?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

9

Eigenverantwortliche Weiterqualifizierung

Jeder Mitarbeiter sollte sich im eigenen Interesse – unabhängig vom Alter – regelmäßig weiterqualifizieren, um den wachsenden Ansprüchen seines Arbeitsplatzes gerecht zu werden. Dies kann sowohl in arbeitsplatznahen Lernformen oder klassischen Weiterbildungsmaßnahmen erfolgen. Unternehmen, die die eigenverantwortliche Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter fördern, profitieren von einem höheren Qualifikationsniveau ihrer Belegschaft.

Fördern Sie die eigenverantwortliche, kontinuierliche Weiterqualifizierung Ihrer Mitarbeiter?



Bewertung	Ja	<input type="checkbox"/>
	Nein	<input type="checkbox"/>
	Zukünftig relevant	<input type="checkbox"/>

10

Gering qualifizierte Mitarbeiter

Die Qualifikationsanforderungen an Mitarbeiter in Unternehmen werden immer anspruchsvoller. Daher wird es in den Unternehmen immer weniger gering qualifizierte Tätigkeiten geben. Damit wird Weiterbildung für einen gering qualifizierten Mitarbeiter zu einem Schlüsselfaktor für dessen Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen.

Bieten Sie Entwicklungsmöglichkeiten für gering qualifizierte Mitarbeiter an?



Bewertung	Ja	<input type="checkbox"/>
	Nein	<input type="checkbox"/>
	Zukünftig relevant	<input type="checkbox"/>

11

Verlagerung von Arbeitsplätzen

Bei der Verlagerung von Arbeitsplätzen können zukünftig Vorruhestandsregelungen nicht im bisherigen Umfang in Anspruch genommen werden, da bislang genutzte Programme zu teuer werden oder wegfallen (z.B. Altersteilzeit). Damit kann das gezielte Angebot an alternativen Perspektiven wesentlich zu einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur beitragen.

Bieten Sie Mitarbeitern aller Altersgruppen bei Verlagerung von Arbeitsplätzen, Perspektiven in Ihrem Unternehmen?



Bewertung	Ja	<input type="checkbox"/>
	Nein	<input type="checkbox"/>
	Zukünftig relevant	<input type="checkbox"/>

12

Förderung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle

In Zukunft wird es für viele Unternehmen immer wichtiger, gezielt neue Personengruppen als Beschäftigte zu gewinnen. Viele Unternehmen bieten alternative Arbeitszeitmodelle (z.B. Teilzeit, Sabatical, ...) an, jedoch ist es in der Praxis nicht immer für alle Mitarbeiter möglich, in solche Modelle zu wechseln. Darüber hinaus sollte für diese Mitarbeiter auch der Zugang zu Führungsaufgaben und Weiterbildungsangeboten möglich sein. Der Umfang, in dem solche alternativen Modelle in Anspruch genommen werden, liefert einen ersten Hinweis, wie attraktiv diese sind.

Bieten Sie allen Mitarbeitern unabhängig, von ihren Arbeitszeitmodellen, gleiche berufliche Karrierechancen?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

13

Altersheterogene Arbeitsgruppen

Der informelle Wissens- und Erfahrungstransfer bietet einen Nährboden für Innovationen und Prozessverbesserungen und unterstützt damit die Zukunftssicherung des Unternehmens. Hierbei lernen jüngere und ältere Mitarbeiter voneinander. Der Respekt für unterschiedliche Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen wird dadurch ebenfalls gefördert.

Sorgen Sie gezielt für altersgemischte Teams, Projektgruppen oder Abteilungen?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

14

Arbeitsplatzergonomie

Im Zusammenhang mit der verlängerten Lebensarbeitszeit ist es wichtig, für die Erhaltung der Fitness, Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu sorgen. Daher empfiehlt es sich, nicht nur aufgrund von gesetzlichen Erfordernissen eine Arbeitsplatzbewertung hinsichtlich Belastung und Gefährdung durchzuführen und geeignete Maßnahmen für alle Altersgruppen abzuleiten und umzusetzen.

Achten Sie auf gesundheitserhaltende Arbeitsplätze?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

15

Horizontale Karriere

Nach dem traditionellen Karriereverständnis ist Karriere immer mit einem vertikalen „Aufstieg“ verbunden. Homogene Altersstrukturen und die verlängerte Lebensarbeitszeit erschweren zukünftig eine solche traditionelle Karriereentwicklung. Unternehmen können alternative Entwicklungsmöglichkeiten anbieten. Dies wären beispielsweise Fach- oder Projektkarrieren bei denen der Mitarbeiter seine Karriere über einen Zugewinn an Verantwortung, sowie Kompetenzentwicklung auf der horizontalen Ebene ausbaut.

Bieten Sie in Ihrem Unternehmen auch horizontale Karrieremöglichkeiten an, die neben der klassischen Karriere als gleichwertig betrachtet werden?



Bewertung

Ja

Nein

Zukünftig relevant

Good-Practice

Die in dieser Rubrik angeführten Unternehmen haben Erfahrungen gesammelt, wie sich der demographische Wandel auf Unternehmenskultur und Führung auswirkt. Die genannten Ansprechpartner haben sich bereit erklärt, über Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung von Maßnahmen und Initiativen in ihrem Unternehmen zu berichten.

A

Vattenfall Europe Berlin AG & Co. KG

- Führungskräfteauswahl
- Führungskräfteentwicklung, individuelle Entwicklungsplanung, Coaching
- Culture & Values
- Projekt Ageing Workforce Management

Ansprechpartnerin:

Uta Schellenberger-Nicoubin
Führungskräfteentwicklung
Personalentwicklung
Tel. +49 30267 11695
uta.schellenberger-nicoubin@vattenfall.de

B

HENKEL KGaA Standort Düsseldorf

- Leadership Dialog, Code of Conduct, Leitlinien Zusammenarbeit & Führung, Visionen & Werte, Familie & Beruf, Henkel Training, Förderung des öffentlichen und gemeinnützigen Engagements (Mit Initiative), Teamarbeit, Kaizen

Ansprechpartnerin:

Heike Schlichting
Human Resources Deutschland
Koordination Deutschland
Tel. +49-211-797-3002
Heike.Schlichting@henkel.com

Good-Practice (Fortsetzung)

C Lilly Deutschland GmbH

- Mitarbeiterförderung und Qualifizierung durch Karrierepfade / Weiterbildung
- Führung, Führungskultur, Führungskräfte-trainings
- Unternehmenskultur

Ansprechpartner:

Joachim Walk
Human Resources Manager &
HR Legal
Tel. +49 6172 273-2860
WALK_JOACHIM@LILLY.COM

D RKW Kompetenzzentrum

- Generation 50plus
- altersheterogene Arbeitsgruppen
- Lernlabor
- Qualifikation und Integration neuer Mitarbeiter/-innen

Ansprechpartnerin:

Dr. Dorothea M. Hartmann
Themenfeld Unternehmerisches
Handeln
Tel. +49 6196-495-3203
hartmann@rkw.de

Das Demographie-Netzwerk(ddn)

Ist Ihr Unternehmen fit für den demographischen Wandel? Im INQA-Demographie-Netzwerk erfahren Unternehmen, wo sie stehen und wie sich rüsten können.

Die Bevölkerung schrumpft und wird zugleich immer älter. Das Demographie-Netzwerk (ddn) lädt Unternehmer dazu ein, den anstehenden Herausforderungen offensiv zu begegnen. Die dahinter stehende Überzeugung: Die Bewältigung des demographischen Wandels ist nicht nur eine politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Herausforderung. Für aktive und vorausschauende Unternehmen ist sie auch eine Chance, ein Wettbewerbsfaktor mit Perspektive.

ddn – Das Demographie Netzwerk

Dr. Rainer Thiehoff
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund
Tel.: 0231-9071-2846 oder -2206
www.demographie-netzwerk.de
E-Mail: thiehoff.rainer@baua.bund.de