

### 3. Unternehmenskultur

Um die Aspekte und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung erfolgversprechend einsetzen zu können, müssen sie fest in die **Organisationskultur Ihres Unternehmens** eingebettet sein und als ein selbstverständlicher Bestandteil des Alltagsgeschehens betrachtet werden.

**Eine Unternehmenskultur kann weder erlernt noch erzwungen werden; sie wird erst im täglichen Erleben und durch aufmerksames Beobachten**

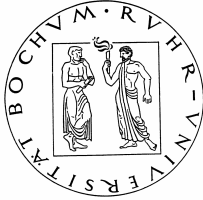
**greifbar:**<sup>i</sup> Schließlich beinhaltet sie alle Maßnahmen, die das Mit- und Nebeneinander der Belegschaft und der Vorgesetzten im Betrieb beeinflussen und gestalten. Dabei wird die Unternehmenskultur durch

- die Geschichte des Unternehmens,
- die Unternehmensethik,
- vorgelebte Normen und Denkhaltungen,
- individuelle Interessen,
- bisherige Erfahrungen der Arbeitnehmer und
- allgemeine Wertevorstellungen

geprägt.

Diese – für jedes Unternehmen spezifische – Mischung kann jedoch nur als gute Unternehmenskultur bezeichnet werden, wenn sie auf der einen Seite einem stetigen Wandel und der Revision von Vorurteilen unterliegt und sich auf der anderen Seite auf die aktuellsten technischen, wirtschaftlichen und politischen Gegebenheiten einstellt.<sup>ii</sup>

Grundsätzlich ist es die **Pflicht eines Unternehmens, Rahmenbedingungen und Instrumente bereitzustellen**, um eine Kultur zu etablieren, die sämtliche Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen verbindet und die durch ihre Traditionen auf

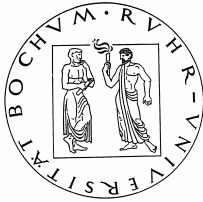


die Förderung jedes einzelnen Angestellten abzielt. Als Folge resultieren dann Kernkompetenzen, wie

- Einsatzbereitschaft,
- Loyalität,
- Innovation und
- Motivation.<sup>iii</sup>

Im Bereich der Anpassung einer Unternehmenskultur spielt der Aspekt des bevorstehenden Demografiewandels eine tragende Rolle. Eine im Unternehmen gelebte **Jugendkultur widerspricht im Wesentlichen der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Realität**. Unternehmenskulturen, die nur jüngeren Menschen eine optimale Leistungsfähigkeit zutrauen, tragen in keinerlei Weise zur Förderung und Forderung der älteren Belegschaft bei: Beschäftigte in der zweiten Berufshälfte sind nicht zwangsläufig unproduktiv, unmotiviert und unflexibel. Das unschätzbare Expertenwissen, die große Beständigkeit und die hohe Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen sind nur einige Vorteile, die das Altern mit sich bringt. Eine einseitige, verlustorientierte Sichtweise wird dem komplexen Prozess des Alterns in keiner Weise gerecht. Viele der Fähigkeiten, die durch den Alterungsprozess nachlassen können, sind durch entsprechendes Training und arbeitsorganisatorische Maßnahmen wett zu machen. **Das Lebensalter ist also kein ausschlaggebendes Kriterium für die Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter!**

Es besteht im Gegenteil sogar die Gefahr einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung in dem Sinne, dass sich diese Mitarbeiter dem entgegengebrachten und unzutreffenden Fremdbild nach und nach anpassen.<sup>iv</sup>



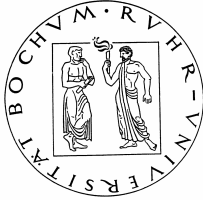
Eine die älteren Mitarbeiter wertschätzende Unternehmenskultur sowie ein demografiesensibles Führungsverhalten scheinen somit als „Grundbausteine eines Demographiekonzeptes“.<sup>v</sup>

Daher stellt die Ausbildung von Führungskräften ein wichtiges Element dar. Sie sollte sowohl

- das menschengerechte – und dadurch lernförderliche – Gestalten von Arbeitsprozessen als auch
- die qualifikatorische Aufgabe des Vorgesetzten, die Mitarbeiter weiterzubilden, thematisieren.<sup>vi</sup>

An dieser Stelle muss es also heißen: **Weg vom Defizitmodell, hin zu einem Alterns-Management**, das von der Führung ins Unternehmen getragen, kommuniziert und gelebt wird.<sup>vii</sup> Studien belegen, dass eine lebenslaufbezogene Förderung der Beschäftigungsfähigkeit das Potenzial hat, eine Wende in der bisherigen Frühverrentungspraxis herbeizuführen und sogar mit „Win-Win-Situationen“ für alle Beteiligten verbunden ist.<sup>viii</sup> Oberste Priorität sollte hierbei sein, auch die letzten Erwerbsjahre als attraktiven und sinnerfüllenden Karriereabschnitt zu gestalten. Die folgenden Maßnahmen dienen dabei als Hilfestellung zur Umsetzung dieser Forderung:

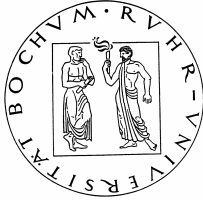
- Binden Sie das **Beschäftigungsfähigkeits-Management (engl. Employability Management)** fest in Ihre Unternehmenskultur ein. Eine am Lebenslauf ausgerichtete Förderung und nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Belegschaft bedeutet aber nicht nur, eine Fülle an Personalentwicklungs- und Fortbildungsmaßnahmen anzubieten. Schaffen Sie vielmehr ein Umfeld, in dem Ihre Angestellten ihre Kompetenzen entfalten und weiterentwickeln können. Schließlich sind Ihre Mitarbeiter ein entscheidender Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens und eine starke Bindung an das Unternehmen dient dem beiderseitigen Wohl.<sup>ix</sup>



Konzentrieren Sie sich bei der Umsetzung einer demografiesensiblen Arbeits- und Personalpolitik auf eine altersübergreifende Strategie. **Beginnen Sie damit, die Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern zu unterstützen.** Finden, fördern und begleiten Sie neue Formen des intergenerationalen Austausches. Schaffen Sie die Grundlagen für eine Begegnung zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten, so dass die Generationen sich nicht als Konkurrenz, sondern als ergänzende Teile einer gemeinsamen Sache erleben. Nur so reduzieren und vermeiden Sie nachhaltig Altersdiskriminierung in Ihrem Unternehmen. Eine offene, tolerante, motivierende und wertschätzende Arbeitsatmosphäre ist Basis für ein gutes Miteinander von Jung und Alt. In einer solchen Atmosphäre werden die möglichen Unterschiede zwischen Jung und Alt nicht ignoriert und bewertet, sondern bewusst für eine gleichwertige Zusammenarbeit genutzt.

Außerdem erhalten und sichern Sie zusätzlich das Wissen und die Erfahrung der Älteren für das Unternehmen und die Nachfolger. Als Folge dieser indirekt realisierten alterssensiblen Kultur können sie mit einem hohen Motivationsgrad (nicht nur) der älteren Belegschaft rechnen.<sup>x</sup>

- Ein ebenso wichtiger Bestandteil Ihrer Unternehmenskultur sollte das **Diversity Management** darstellen. Dieses aus dem angelsächsischen Raum stammende Konzept umfasst alle Bemühungen, um die Vielfalt und Heterogenität der Arbeitnehmer – z.B. im Hinblick auf das Alter – gewinnbringend zu nutzen. Formulieren Sie dazu geeignete personalpolitische Leitlinien und setzen Sie diese aktiv in das Unternehmenshandeln um. **Damit schaffen Sie Chancengleichheit und Wertschätzung für die älteren Arbeitnehmer.** Binden Sie vor allem ältere Mitarbeiter mit unterschiedlichen Berufs- und Lebenserfahrungen, Sichtweisen und Werten an Ihr Unternehmen. Das Diversity Management kann einen Wettbewerbsvorteil schaffen, wenn Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter, z.B. im Hinblick auf den Umgang mit unterschiedlichen Kundengruppen, nutzen.<sup>xi</sup>

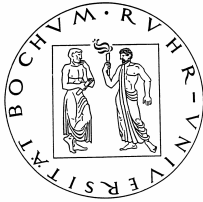


- **Beachten Sie, dass der demografische Wandel nicht nur die Alterung der Mitarbeiter, sondern ebenso die Alterung der Kunden nach sich zieht.** Lassen Sie deshalb ältere Kunden von Mitarbeitern eines ähnlichen Alters betreuen, beraten und Produkte für sie entwickeln. Sie fördern somit die Akzeptanz, Kundennähe und das Verständnis für den Kunden. Daraus resultiert, dass Ihr Unternehmen nach außen hin viel glaubwürdiger erscheint und Sie sich nachhaltig einen Vorteil in Ihren Kundenbeziehungen verschaffen.<sup>xii</sup>

**Eine Voraussetzung für eine funktionierende Arbeitskultur ist eine gute Gesprächskultur.** Hierbei konzentriert sich die Wichtigkeit der Kommunikation sowohl auf persönliche Gespräche untereinander als auch auf die Vermittlung unternehmensübergreifender Informationen aus der oberen Führungsebene. Es ist notwendig, dass Probleme, Lob und konstruktive Kritik ausgetauscht werden können, und dass bevorstehende Veränderungen im Betrieb offen und transparent kommuniziert werden. Nur so können Sie Ihren Mitarbeitern glaubhaft vermitteln, dass ihre Arbeit von Belang ist und die Bereitschaft fördern, Neuerungen im Unternehmen mitzutragen.<sup>xiii</sup>

Eine Unternehmenskultur, die das Employability Management und das Diversity Management fest verankert hat und an offene und dialogorientierte Umgangsweisen anknüpft, wird langfristig gesehen durch die folgenden Merkmale geprägt sein:

- Kollegiale und unterstützende Haltung unter den Beschäftigten,
- offene An- und Aussprache unterschiedlicher Interessen und Unstimmigkeiten,
- eine grundsätzliche Offenheit von Personalverantwortlichen gegenüber Veränderungsvorschlägen der Mitarbeiter,
- glaubwürdiges und partizipativ ausgerichtetes Führungsverhalten,
- Wertschätzung der Mitarbeiter und ihrer Beiträge,

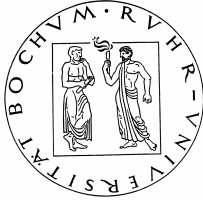


- Bereitschaft zu und Suche nach flexiblen und individuellen Lösungsmöglichkeiten,
- Unterstützung von reflexivem Handeln und
- eine positive Haltung zum Lernen.<sup>xiv</sup>

Die Unternehmenskultur kann also auch durch die zwischenmenschlichen Interaktionen wahrgenommen werden. In diesem Zusammenhang kommt es im beruflichen Alltag zu einer stetigen Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten. **Gerade für die ältere Belegschaft bedeutet ein Arbeiten in einer alterssensiblen Unternehmenskultur das Erleben von sozialer Unterstützung.** Damit sind externe Unterstützungsleistungen gemeint, die zur Bewältigung kritischer Situationen herangezogen werden. Hierunter zählen

- aktive Hilfeleistungen,
- emotionale Unterstützung,
- das Bestätigen der Richtigkeit von Aussagen und Handlungen sowie das Aussprechen von Anerkennungen.<sup>xv</sup>

Studien belegen, dass das Erleben von sozialer Unterstützung im Arbeitskontext entscheidend für das Aufrechterhalten der Selbstsicherheit ist und positive Auswirkung auf den Umgang mit Stresssituationen hat. Sozial unterstützende Verhaltensweisen durch Kollegen und Vorgesetzte scheinen eine wichtige Ressource im betrieblichen Zusammenhang zu sein, da sie sowohl die Wirkung objektiver Stressoren als auch die Wahrnehmung von Stressoren verringern kann.<sup>xvi</sup> Menschen, die soziale Unterstützung erhalten, fühlen sich körperlich und psychisch wohler und sind somit leistungsfähiger. Im Zusammenhang mit der **geistigen Leistungsfähigkeit** spielt Stress eine wichtige Rolle<sup>xvii</sup>, so dass Sie durch die Unterstützung Ihrer Mitarbeiter indirekt zum Erhalt ihrer grauen Zellen beitragen können.

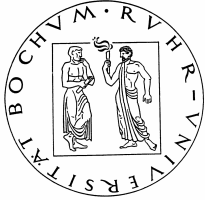


Als besonders wichtiger und äußerst förderlicher Faktor im Arbeitsleben ist im Zusammenhang mit sozialer Unterstützung das Führungsverhalten in einem Unternehmen zu nennen: **Schließlich sind Führungskräfte die Schnittstellen zu den Mitarbeitern und werden als erste Ansprechpartner angesehen.**<sup>xviii</sup>

Untersuchungen konnten belegen, dass verbessertes und insbesondere altersgerechtes Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit von älteren Mitarbeitern deutlich positiv beeinflusst und den wichtigsten Faktor für die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit darstellt. Aus diesem Grund besteht auch an dieser Stelle die **Forderung nach einem demografiebewussten Führungsstil.**

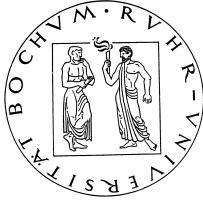
- **Sensibilisieren Sie die Führungskräfte aller Ebenen für die Herausforderungen des demografischen Wandels.** Schärfen Sie hierbei das Bewusstsein Ihrer Mitarbeiter über das tatsächliche Leistungsvermögen älterer Mitarbeiter. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Unternehmen nicht nur mit den einzelnen Handlungsfeldern zur Bewältigung vertraut wird, sondern diese auch verinnerlicht. Eine Integration in das Tagesgeschäft ist somit das primäre Ziel.
- **Motivieren Sie Ihre Belegschaft zu Eigen- und Mitverantwortung.** Machen Sie den Mitarbeitern jedes Alters deutlich, dass sie sich selbstständig für den Erhalt der eigenen Gesundheit und Leistungsfähigkeit sowie für die kontinuierliche Erweiterung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen einsetzen. Sehen Sie sich jedoch in der Pflicht, die passenden Rahmenbedingungen für die Umsetzung zu schaffen.<sup>xix</sup>

Eine generationsübergreifende Zusammenarbeit, die vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit unabdingbar ist, kann nur funktionieren, wenn die Sensibilisierung für diese Thematik und die Vermittlung von entsprechenden Werten und Einstellungen im Sinne eines „top-down-Prozesses“ von der obersten Führungsebene in alle Bereiche des Unternehmens getragen wird. Die Schaffung einer demografiebewussten Unternehmenskultur ist ein weit reichender und komplexer Prozess, in dem es die verschiedenen Maßnahmen im Unternehmen zu verankern gilt.<sup>xx</sup> Dies kann allerdings



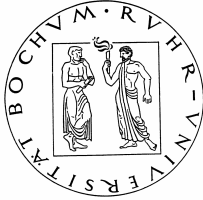
nicht von heute auf morgen passieren, sondern benötigt viel Arbeit, Transparenz und Sensibilität. Gelingt es Ihnen aber, eine demografiebewusste Unternehmenskultur zu etablieren, verfügt Ihr Unternehmen über die besten Voraussetzungen für Wettbewerbsfähigkeit, zufriedene Mitarbeiter und Innovationskraft.



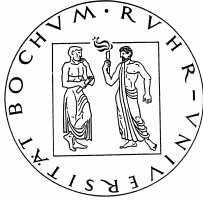


## Literatur:

- <sup>i</sup> Internet: [http://www.arbeitsratgeber.com/unternehmenskultur\\_0198.html](http://www.arbeitsratgeber.com/unternehmenskultur_0198.html), Zugriff: 18.11.2008, 11:30 Uhr.
- <sup>ii</sup> Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.120-122/166). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- <sup>iii</sup> Wolff, H., Spieß, K. & Mohr, H. (2001). *Arbeit – Altern – Innovation* (S.120). Berlin: p.altmann-druck GmbH.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.136). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- <sup>iv</sup> Rump, J. (2008) Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.40/41). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>v</sup> Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe. In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertschaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 117-132). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- <sup>vi</sup> Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In M. von Cranach, H.-D. Schneider, E. Ulich und R. Winkler (Hrsg.). *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle* (S. 163-172). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.
- <sup>vii</sup> Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.60/61). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>viii</sup> Heinze, R. G. & Naegele, G. (2008). Ältere Arbeitnehmer zwischen neuem Paradigma und traditionellen betrieblichen Personalpolitiken. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.28). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>ix</sup> Rump, J. (2008) Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.40). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>x</sup> Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.134/135). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.62). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>xi</sup> Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.149). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.



- <sup>xii</sup> Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im Demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.60/61). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>xiii</sup> Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004) *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.44). Dortmund.
- <sup>xiv</sup> Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.). (2008). *Demographiebewusstes Personalmanagement, Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis* (S.150). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Rump, J. (2008). Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.41). Lengerich: Pabst Science Publishers.
- <sup>xv</sup> Sonnentag, S. & Spies, C. (1997). Psychopathologie der Arbeit. In: H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.). *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S.280-284). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Zapf, D. & Frese, M. (1991). Soziale Stressoren am Arbeitsplatz. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S.168-184). Göttingen: Hogrefe.
- <sup>xvi</sup> Frese, M. & Semmer, N. (1991). Streßfolgen in Abhängigkeit von Moderatorvariablen: Der Einfluß von Kontrolle und sozialer Unterstützung. In: S. Greif, E. Bamberg & N. Semmer (Hrsg.). *Psychischer Streß am Arbeitsplatz* (S. 135-153). Göttingen: Hogrefe.
- <sup>xvii</sup> Alexander, J.W., Hilier, A., Smith, R.M., Tivarus, M.E. & Beversdorf, D.Q. (2007). Betaadrenergic Modulation of Cognitive Flexibility during Stress. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 19 (3), 468-478.
- Caswell, L.W., Vitiliano, P.P., Croyle, K.L., Scanlan, J.M., Zhang, J. & Daruwala, A. (2003). Negative associations of chronic stress and cognitive performance in older adults spouse caregivers. *Experimental Aging Research*, 29, 303-318.
- Fuchs, E. & Flügge, G. (2001). Psychosoziale Belastung hinterlässt Spuren im Gehirn (Tupaia). *Zeitschrift für medizinische Psychologie*, 10, 99-105.
- Jelicic, M., Geraerts, E., Merckelbach, H. & Guerrieri, R. (2004). Acute stress enhances memory for emotional words, but impairs memory for neutral words. *International Journal of Neuroscience*, 114, 1343-1351.
- Lupien, S.J., Gaudreau, S., Tchiteya, B.M., Maheu, F., Sharma, S., Nair, N.P.V. et al. (1997). Stress-induced declarative memory impairment in healthy elderly subjects: relationship to cortisol reactivity. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 82, 2070-2075.
- Öhman, L., Nordin, S., Bergdahl, J., Birgander, L.S. & Stigsdotter Neely, A. (2007). Cognitive function in outpatients with perceived chronic stress. *Scand J Work Environ Health*, 33 (3), 223-232.
- Sliwinski, M.J., Smyth, J.M., Hofer, S.C., Stawski, R.S. (2006). Intraindividual Coupling of Daily Stress and Cognition. *Psychology and Aging*, 21 (3), 545-557.
- <sup>xviii</sup> Rump, J. (2008) Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Personalpolitik. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.41). Lengerich: Pabst Science Publishers.



- 
- <sup>xix</sup> Widuckel, W. (2006). Gestaltung des demographischen Wandels als unternehmerische Aufgabe . In J.U. Prager, A. Schleiter (Hrsg.). *Länger leben, arbeiten und sich engagieren. Chancen wertschaffender Beschäftigung bis ins Alter* (S. 129). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.). (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt* (S.63). Dortmund.
- <sup>xx</sup> Berkowski, N. & Dievernich, F. E. P. (2008). Alternde Belegschaften als zentrale Herausforderung für Unternehmen im demografischen Wandel. In B. Klauk (Hrsg.). *Alternde Belegschaften – der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen* (S.61). Lengerich: Pabst Science Publishers.