# Was zeichnet eine gesunde Unternehmenskultur aus?

Die Unternehmenskultur ist der Pulsschlag einer Organisation – sie umfasst die Werte, Grundsätze, Verhaltensweisen und Ansichten, die die Arbeitsweise prägen. Eine gesunde Unternehmenskultur ist unerlässlich, um die besten Talente zu gewinnen, das Mitarbeiterengagement zu fördern und den wirtschaftlichen Erfolg auszubauen. Wenn die Kultur zu wünschen übrig lässt, dann steht eine Menge auf dem Spiel.

In unserer Studie unter mehr als 300 Führungskräften sind 92 % der Meinung, dass eine gesunde Unternehmenskultur entscheidend für den Unternehmenserfolg ist.

Gesunde Unternehmenskulturen sind in der Regel nicht deshalb so leistungsfähig, weil die Mitarbeitenden rund um die Uhr arbeiten. Vielmehr geht es um ein Umfeld, wo man sich respektiert fühlt, wo Freiräume für Innovationen bestehen, wo Zusammenarbeit gelebt wird, und wo Führungskräfte an der Entwicklung ihrer Mitarbeitenden interessiert wissen. In diesem Beitrag stellen wir fünf Merkmale einer erfolgreichen Unternehmenskultur vor. Insbesondere zeigen wir anhand von

Beispielen, wie diese Eigenschaften in der Praxis verwirklicht werden können.

# 1. Psychologische Sicherheit

Laut einer Studie von Google ist die psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für effektive Teams. Psychologische Sicherheit ist die Gewissheit, dass man seine Meinung sagen kann, ohne Vergeltungsmaßnahmen oder negative Konsequenzen befürchten zu müssen. In einem psychologisch sicheren Umfeld fühlen sich die Mitarbeitenden wohl, wenn sie ihre Ideen einbringen, Fragen stellen und den Status quo kritisch ansprechen können. Dies führt zu einer besseren Entscheidungsfindung, mehr Innovation und einem höheren Maß an Engagement.

Google ist ein Unternehmen, dem psychologische Sicherheit sehr wichtig ist. Das Unternehmen hat umfangreiche Untersuchungen zu diesem Thema durchgeführt und festgestellt, dass Teams mit einem hohen Maß an psychologischer Sicherheit produktiver sind und eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Um die psychologische Sicherheit zu fördern, ermutigt Google die Teams, ihre Ideen und Meinungen mitzuteilen, und belohnt Risikobereitschaft und Experimentierfreude.

Psychologische Sicherheit lässt sich nicht von heute auf morgen aufbauen, sondern zeigt sich erst im Laufe der Zeit. Einige Möglichkeiten, wie Sie Ihren Mitarbeitenden das Gefühl psychologischer Sicherheit vermitteln können, sind:

- Zeigen Sie Ihren Teammitgliedern, dass diese ebenso wichtig sind wie Sie selbst. Einfach gesagt, nehmen Sie sich die Zeit, Mitarbeitende als Menschen kennenzulernen. Zeigen Sie aufrichtiges Interesse an ihren Herausforderungen und Zielen. Testen Sie das Tool Treffen und Lernen von Arbinger als Gesprächsvorlage dafür.

- „Wie habe ich die Arbeit für Euch erschwert?“. Dies ist eine wichtige Frage, um die eigenen Auswirkungen auf das Team zu ermitteln. Allein diese einfache Frage kann einen großen Unterschied in den zwischenmenschlichen Beziehungen erzeugen.
- Vermeiden Sie es, anderen die Schuld zu geben, wenn etwas schief läuft. In einem psychologisch sicheren Umfeld sollte jeder in der Lage sein, eigenverantwortlich seine Arbeit zu gestalten, insbesondere Führungskräfte! Ganz zu schweigen davon, dass ein Mitarbeiter, der hört, wie Sie negativ über einen anderen Kollegen sprechen, sich fragen wird, wie Sie über ihn sprechen, wenn er nicht im Raum ist.
- Schaffen Sie regelmäßige Feedbackschleifen. Mitarbeitende sollten das Gefühl haben, dass sie sich mit ihren Anliegen und Meinungen über Verbesserungsmöglichkeiten stets an Sie wenden können. Ein Tool wie das 3A+ Framework von Arbinger operationalisiert den Feedbackprozess. 3A+ hilft Manager und Mitarbeitenden die Feedbackgespräche kollaborativer und produktiver zu gestalten.

# 2. Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden

Anerkennung und Wertschätzung der Mitarbeitenden sind wichtige Bestandteile einer gesunden Unternehmenskultur. Wenn Mitarbeiter:innen sich geachtet und geschätzt fühlen, sind sie engagierter, produktiver und halten dem Unternehmen eher die Treue.

Laut einer Studie des Harvard Business Review sind Mitarbeitende, die sich anerkannt fühlen, eher bereit, über ihre normalen Arbeitsaufgaben hinauszugehen. Dies begünstigt eine höhere Produktivität und bessere Geschäftsergebnissen. Eine Studie von Globoforce bestätigt diesen Zusammenhang, da

78 % der Beschäftigten, die für ihre Arbeit anerkannt wurden, auch ein höheres Engagement zeigten.

Anerkennung und Wertschätzung können viele Formen annehmen, wie z. B. mündliches Lob, schriftliche Erwähnung oder öffentliche Würdigung. Eine positive Alternative ist, die Wertschätzung für Ihre Mitarbeitenden zu einem regelmäßigen Bestandteil der täglichen Arbeit zu machen.

Das folgende Beispiel stammt aus einem Tool, das Teil unseres Kurses Outward Leadership ist. Wir empfehlen Ihnen, diese Methode einmal während der Arbeitswoche zu testen:

Anerkennung und Wertschätzung steigern nicht nur das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter:innen. Beides trägt auch zum Aufbau einer positiven Unternehmenskultur bei. Wenn Mitarbeitende sich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sie eine positive Einstellung gegenüber ihrer Organisation und ihren Kolleg:innen entwickeln. Dies kann zu einem kollaborativen und kollegialen Arbeitsumfeld führen, wovon alle profitieren.

Folgendes ist dabei zu differenzieren. Es einen Unterschied zwischen echter Wertschätzung und monetärer Vergütung. Dies hat sehr unterschiedliche Auswirkungen auf die Kultur. Laut Harvard Business Review heißt es: „Bei der Wertschätzung geht es darum, den inneren Wert einer Person anzuerkennen. Es geht nicht um ihre Leistungen. Es geht um ihren Wert als Kolleg:in und als Mensch“. Echte Anerkennung für Mitarbeitende entsteht also nicht durch Prämien, sondern dadurch, dass sie sich wahrgenommen und wertgeschätzt fühlen.

# 3. Kollaboratives Umfeld

Ein Merkmal einer gesunder Unternehmenskultur, das sowohl für

die Mitarbeitenden als auch für die Organisation als Ganzes immense Vorteile mit sich bringt, ist die enge Zusammenarbeit. Wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Fähigkeiten zusammenkommen, um an einem Projekt zu arbeiten, bringen sie einzigartige Perspektiven und Ideen mit ein.

Nach einer Studie der Boston Consulting Group ist die Chance für Unternehmen, die ein kollaboratives Arbeitsumfeld fördern, fünfmal höher, dass sie leistungsstark und innovativ sind. Eine Kultur der Zusammenarbeit fördert die offene Kommunikation, den Austausch von Ideen und die Vernetzung von Wissen. Dies begünstigt die Entwicklung innovativer und kreativer Lösungen. Darüber hinaus fördert die Zusammenarbeit das Engagement und die Zufriedenheit der Arbeitskräfte. Unternehmen mit einer hoch engagierten Belegschaft sind 21 % rentabler und 17 % produktiver als solche mit unengagierten Mitarbeitern. Wenn sich Mitarbeitende in einem kollaborativen Arbeitsumfeld wertgeschätzt, einbezogen und unterstützt fühlen, sind sie motivierter und engagierter bei ihrer Arbeit. Ein solches Umfeld fördert zwangsläufig die Teamarbeit und sorgt für ein Gefühl der Zugehörigkeit und Kameradschaft unter der Belegschaft.

Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von Aktivitäten, die Sie zur Verbesserung der Zusammenarbeit in Ihrem Team einsetzen können. Die Übung stammt direkt aus unserem Outward Leadership Training:

| | |
|---|---|
| AKTIVITÄT 1 | Notieren Sie die fünf größten Qualitäten dieser Person. Fragen Sie sich: Was könnte ich tun, um meine Wertschätzung dieser Qualitäten zum Ausdruck zu bringen? Gibt es etwas, was ich jetzt sofort oder am nächsten Tag tun könnte? |
| AKTIVITÄT 2 | Identifizieren Sie drei Herausforderungen dieser Person, die sie sehr stark belasten. Fragen Sie sich: Was könnte ich tun, um der Person die Situation zu erleichtern? Was könnte ich unterlassen? Gibt es etwas, was ich jetzt sofort oder am nächsten Tag tun (oder unterlassen) könnte? |
| AKTIVITÄT 3 | Notieren Sie 3–5 wesentliche Ergebnisse, die diese Person versucht zu realisieren. Fragen Sie sich: Auf welche Art und Weise habe ich es unterlassen, die Person bei der Erreichung dieser Ziele zu unterstützen? Wie könnte ich mich anders verhalten? Gibt es etwas, was ich jetzt sofort oder am nächsten Tag tun (oder unterlassen) könnte? |

# 4. Kontinuierliches Lernen und stete Entwicklung, insbesondere Führungskräfteentwicklung

Unser Studienbericht zeigt, dass die Führungskräfteentwicklung der Schlüssel zu einer ausgezeichneten Unternehmenskultur ist. 52 % sind der Auffassung, dass die Entwicklung von Führungskräften den größten Einfluss auf die Verbesserung der Unternehmenskultur hat. Erfolgreiche Initiativen zur Führungskräfteentwicklung werden auch mit einer positiveren Aussicht auf wirtschaftlichen Erfolg, einer Steigerung des Umsatzes und der Wahrnehmung in Verbindung gebracht, einen sinnvollen und wirkungsvollen Beitrag zu leisten.

Initiativen zur Führungskräfteentwicklung haben einen direkten Einfluss auf wichtige Aspekte der Führungskultur. So haben Organisationen mit den erfolgreichsten Initiativen zur Führungskräfteentwicklung…:

- **Engagement**: „…eine dreimal so hohe Wahrscheinlichkeit, das Mitarbeiterengagement sehr erfolgreich zu gestalten.“
- **Vertrauen**: „…mit 73 % höherer Wahrscheinlichkeit das Empfinden, dass sich die Mitarbeitenden in ihrer Organisation untereinander vertrauen.“
- **Motivation**: „…mit 63 % höherer Wahrscheinlichkeit den Eindruck, dass sich ihre Beschäftigten gerne weiterentwickeln möchten.“

Wie Sie sehen, zieht sich das Mitarbeiterengagement wie ein roter Faden durch diesen Blogbeitrag. Natürlich aus gutem Grund, denn es ist eines der unfehlbaren Indizien für eine gesunde Unternehmenskultur. Das ist auch der Grund, warum die Entwicklung von Führungskräften so wichtig für eine ausgezeichnete Unternehmenskultur ist.

Führungskräfteentwicklung wirkt sich wie ein Dominoeffekt von oben nach unten aus. Führungskräfte, die eine klare Selbstwahrnehmung haben, hilfreich sind und ihre Auswirkungen auf andere im Blick haben, bringen das Beste aus ihren Mitarbeitenden hervor und sorgen für hochengagierte und produktive Teams.

# 5. Mindset der Belegschaft

Wie eingangs erwähnt, sind 97 % der Entscheidungsträger der Meinung, dass das kollektive Mindset einer Organisation die Kultur verbessert. Unser Studienbericht zeigt jedoch, dass bei nur 16 % der Organisationen das Mindset tatsächlich berücksichtigt wird. Dies ist insbesondere bei der Führungskräfteentwicklung, der Team Performance und den Initiativen zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion der Fall.

Warum ist das wichtig? Nun, das kollektives Mindset repräsentiert Ihre Kultur in Aktion. Mit anderen Worten: **Die Art und Weise, wie Ihre Organisation als Ganzes denkt und handelt, ist ein direkter Ausdruck ihrer Kultur.** Doch wie entsteht das kollektive Mindset? Das Mindset der einzelnen Mitarbeitenden ist der essenzielle Faktor des kollektiven Mindsets. Dies ist auch der Grund, warum die Mitarbeitenden das wichtigste Gut für den Erfolg einer Organisation sind.

Unsere Verhaltensweisen werden von der zugrundeliegenden Sichtweise bzw. unserem Mindset geprägt. Dadurch wird klar, dass sich das Verhalten erst dann nachhaltig verändert, wenn sich das grundlegende Mindset verändert. Der entscheidende Grund, warum das Mindset in kulturellen Transformationen stets priorisiert werden sollte.

Weitere Erkenntnisse wie diese finden Sie in unserem Studienbericht (Englisch).

# Zusammenfassung

Eine erfolgreiche Unternehmenskultur hat natürlich eine Vielzahl von Faktoren. Die fünf, die wir in diesem Beitrag zusammengefasst haben, sind jedoch von entscheidender Bedeutung. Psychologische Sicherheit entsteht, wenn sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern können. Ein grundlegender Faktor, der Innovationen begünstigt, bessere Entscheidungsfindung fördert und höheres Engagement entfaltet. Anerkennung und Wertschätzung spielen eine entscheidende Rolle für die Zufriedenheit und Produktivität der Belegschaft und führen zu einer gesunden Unternehmenskultur. Zusammenarbeit fördert Kreativität und Teamgeist, was zu höherer Leistung und Engagement der Mitarbeitenden führt. Und schließlich trägt die Entwicklung von Führungskräften und die Berücksichtigung des kollektiven Mindsets zu einer gesunden Kultur bei, da hierdurch Engagement, Vertrauen und Zielstrebigkeit verbessert werden.

Durch die Stärkung dieser Qualitäten können Organisationen florierende Arbeitskulturen entwickeln. Kulturen, die erstklassige Talente anziehen, ein hilfsbereites und produktives Arbeitsumfeld schaffen und den Erfolg beflügeln.

**Möchten Sie mehr über die Entwicklung gesunder Unternehmenskulturen erfahren? Lesen Sie unseren Studienbericht: Creating a High-Performance Culture (auf Englisch).**