

Entwicklung einer leistungsstarken Unternehmenskultur: Die Kultur als Schlüssel zum Erfolg



Die Kultur einer Organisation ist wie Luft: lebensnotwendig, allgegenwärtig und bisweilen auch unsichtbar. Sowohl Luft als auch eine Kultur können als selbstverständlich angesehen werden – bis sie toxisch wird. Und gerade in der bewegten Zeit nach der Pandemie ist die Notwendigkeit einer menschenzentrierten und leistungsstarken Unternehmenskultur so groß wie nie zuvor. Unternehmen begegnen einer weit verbreiteten Unzufriedenheit, die sich in anhaltenden Trends wie der stillen Kündigung und Desengagement äußert.

[Eine Studie](#), die sich mit der Fluktuationsrate befasst, hat ergeben, dass eine toxische Unternehmenskultur der stärkste Indikator für die Mitarbeiterfluktuation ist. Der Faktor Kultur wirkt zehnmal stärker auf die Fluktuation als eine

Unzufriedenheit mit der Vergütung. Zudem sind [laut Glassdoor 56 %](#) der befragten Arbeitnehmer der Meinung, dass die Unternehmenskultur einen wichtigeren Beitrag zur Arbeitszufriedenheit leistet als das Gehalt. 77 % der Arbeitssuchenden erkundigen sich vor der Bewerbung nach der Unternehmenskultur. Diese Tendenz ist bei den jüngeren Generationen sogar noch wesentlich stärker ausgeprägt.

Kultur ist komplex

Aufgrund unserer weltweiten Erfahrung mit Tausenden von Firmen in über 40 Jahren sind wir bei Arbinger davon überzeugt, dass die Kultur eine entscheidende Rolle für den Erfolg einer Organisation spielt. Kultur erwächst aus dem vielschichtigen Zusammenspiel von individuellen und kollektiven Werten, Verhaltensweisen, Überzeugungen, Sichtweisen, Traditionen, und Richtlinien. Doch trotz ihrer Komplexität lässt sich Kultur auf skalierbare, wiederholbare und nachhaltige Weise verbessern. Unsere Untersuchungen zeigen, dass der Hauptgrund für den Misserfolg bei der Transformation von Kulturen darin liegt, dass sich Organisationen auf die Veränderung der äußerlichen Verhaltensweisen ihrer Mitarbeitenden konzentrieren. Das dem Verhalten zugrundeliegende Mindset wird dabei nur zu oft ignoriert. Wird Kultur jedoch richtig verstanden und gelebt, kann sie sich von einem glanzlosen Zufallsprodukt – oder sogar einer Hypothek – in einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil verwandeln.

Wir haben aus erster Hand erfahren, welche Auswirkungen kulturelle Transformationen in den verschiedensten Branchen haben. Leistungsstarke Kulturen können die Effizienz der Mitarbeitenden steigern, das Umsatzwachstum beschleunigen, festgefahrene Konflikte lösen, die Arbeitsmoral heben, die Verantwortungsbereitschaft erhöhen, die Führungsqualitäten verbessern und die alltäglichen Arbeitsbedingungen in einer Organisation spürbar beflügeln. In den letzten Jahren scheinen Führungsverantwortliche die zentrale Bedeutung der

Unternehmenskultur zunehmend intuitiv zu erahnen. Die Übertragung dieses Bewusstseins in greifbare kulturelle Erfolge ist jedoch in dem heutigen, sich rasant verändernden wirtschaftlichen Umfeld keine einfache Aufgabe.

Licht ins Dunkel der Kultur

Um besser zu verstehen, wie Führungskräfte ihre Unternehmenskultur wahrnehmen, mit ihr hadern, von ihr profitieren und versuchen, sie zu beeinflussen, haben wir in Zusammenarbeit mit dem Marktforschungsinstitut Ascend2 eine Umfrage unter mehr als 300 Entscheidungsträgern unterschiedlicher Branchen durchgeführt. Die Antworten verdeutlichen die Hindernisse und Vorteile einer leistungsstarken Kultur. Die Daten zeigen, wie verschiedene Maßnahmen die Kultur beeinflussen. Hierbei gilt unser Fokus der Führungskräfteentwicklung, des Leistungsmanagements und der Initiativen für Diversität, Chancengleichheit und Inklusion. Zudem zeigen die Ergebnisse auf, wie das Mindset die kulturellen Veränderungen nachhaltig beeinflusst.

Die in diesem Bericht ermittelten Studienergebnisse sind hoch aktuell. **88 % der von uns befragten Führungskräfte gehen davon aus, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur im kommenden Jahr deutlich zunehmen wird.** Neben den großen Herausforderungen, die sich den Arbeitgebern durch politische Umwälzungen, technologische Umbrüche und den globalen Wettbewerb stellen, sind sie aufgefordert, Kulturen zu schaffen, die Mitarbeiter:innen gewinnen und binden und die Geschäftsentwicklung beschleunigen.

Wie aus unserer Studie hervorgeht, sind die Führungskräfte von Organisationen, die eine leistungsstarke Kultur durch strategische Investitionen in ihre Belegschaft fördern, auch diejenigen, die einen grösseren finanziellen Erfolg und einen positiven Ausblick auf die Zukunft haben.



Die besten Unternehmenskulturen verzeichneten im Vorjahr erhebliche Umsatzsteigerungen.

Unternehmen mit einer sehr erfolgreichen Kultur verzeichneten im Vorjahr mit 5-mal höherer Wahrscheinlichkeit einen deutlichen Umsatzzanstieg als Unternehmen mit einer weniger erfolgreichen Kultur (47 % vs. 9 %).

Arbinger
Institute

Im Folgenden werden einige der wichtigsten Erkenntnisse und Einsichten von mehr als 300 strategischen Führungskräften zu den Auswirkungen der Unternehmenskultur auf die Leistung vorgestellt:

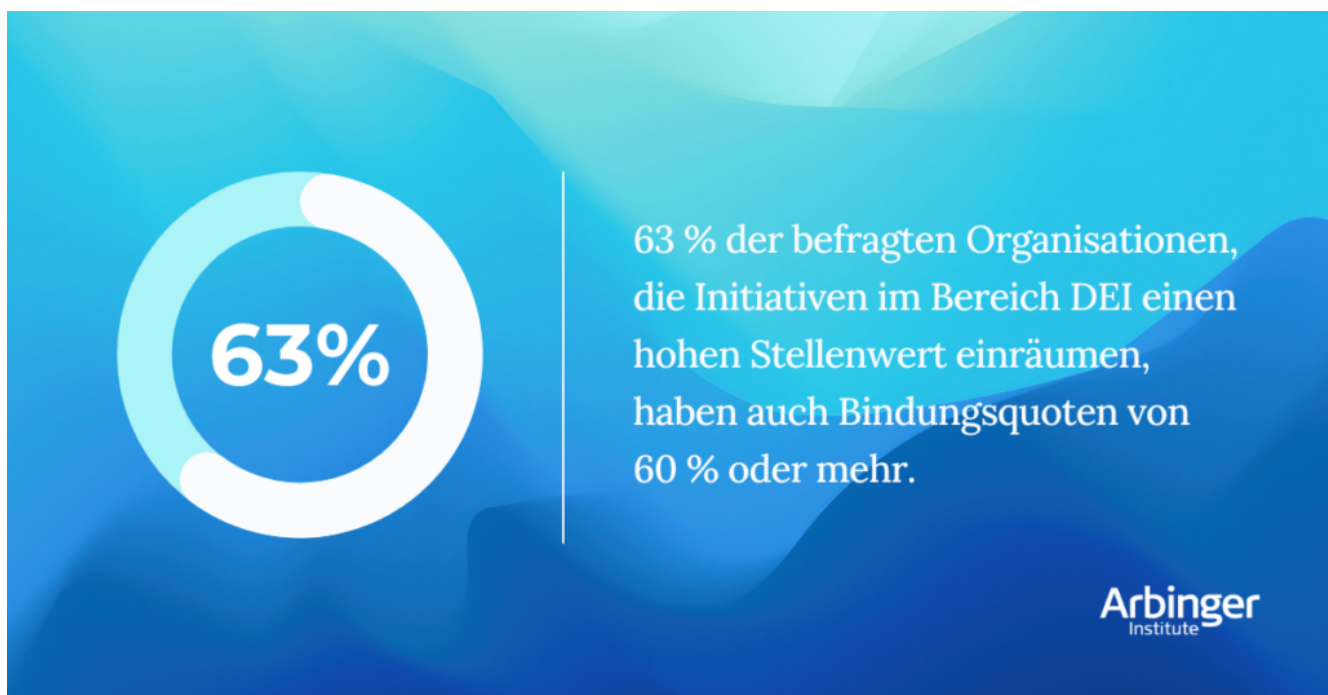
Wesentliche Erkenntnisse

1. Eine positive Unternehmenskultur verbessert das Geschäftsergebnis

Die Befragten aus Unternehmen mit einer „sehr erfolgreichen“ Kultur melden für das Vorjahr deutlich höhere Umsatzsteigerungen als Unternehmen mit einer weniger erfolgreichen Kultur. Dieses Ergebnis unterstützt die Theorie, die wir auch intuitiv für wahr halten: Ein Unternehmen, in dem die Menschen die Arbeitsumgebung wirklich schätzen, wird eher erfolgreich sein. 99 % der befragten Führungskräfte sind sich einig, dass die Kultur wichtig ist, wenn es darum geht, die unternehmerischen Ziele zu erreichen. Kultur ist kein Randthema oder ein unbedeutender Nebenaspekt, der den Gewinn nur geringfügig beeinflusst. Eine leistungsfähige Kultur ist unmittelbar mit finanziellen Erfolgsfaktoren gekoppelt.

2. Die meisten Organisationen versäumen es, kulturfördernden Initiativen Priorität einzuräumen

Erstaunliche 71 % der Befragten arbeiten in Unternehmen, die Initiativen zur Führungskräfteentwicklung, zum Leistungsmanagement und zur Förderung von Diversität, Chancengleichheit und Inklusion (DEI) keine Priorität einräumen. Dieses Versäumnis wäre möglicherweise nachvollziehbar, wenn die Kosten für diese Initiativen zu hoch oder der Nutzen zu vernachlässigen wäre. Doch das Gegenteil ist der Fall. Unternehmen, die in die Entwicklung von Führungskräften und die Umgestaltung der Unternehmenskultur investieren, profitieren von einer Vielzahl von Vorteilen. Darunter zählen u.a. eine höhere Mitarbeiterbindung, höhere Umsätze und einen positiveren Ausblick auf den zukünftigen Erfolg. So haben beispielsweise 63 % der befragten Organisationen, die DEI-Initiativen priorisieren, eine Mitarbeiterbindung von über 60 %.



3. Führungskräfteentwicklung ist der Schlüssel zur Verbesserung der Unternehmenskultur

Auf die Frage, welcher Aspekt den größten Einfluss auf die Verbesserung der Kultur eines Unternehmens hat, antworteten 52 % der Befragten: Führungskräfteentwicklung. Erfolgreiche Initiativen zur Entwicklung von Führungskräften werden auch mit einer positiveren Prognose für den Geschäftserfolg, mit Umsatzsteigerungen und dem Gefühl in Verbindung gebracht, einen sinnvollen und wirkungsvollen Beitrag zu leisten. Die Unternehmen, in denen erfolgreiche Initiativen zur Führungskräfteentwicklung durchgeführt wurden, berichteten mit drei Mal höherer Wahrscheinlichkeit von einem starken Mitarbeiterengagement. Sie berichteten auch häufiger über ein vertrauensvolles Miteinander und das Bestreben der Mitarbeitenden, sich stetig weiterzuentwickeln.

4. Strategien, bei denen das Mindset im Vordergrund steht, haben einen größeren Erfolg bei der Verbesserung von Kultur und Leistung

97 % der befragten Führungskräfte sind sich einig: Das kollektive Mindset einer Organisation hat einen direkten Einfluss auf die Kultur. Wenn der Aspekt des Mindsets in die Führungskräfteentwicklung, das Performance Management und Initiativen zu Diversität, Chancengleichheit und Inklusion einbezogen wird, beflügelt dies eine leistungsfähige Unternehmenskultur. Insbesondere in den Schlüsselbereichen der Mitarbeitergewinnung, -bindung, -zufriedenheit und -produktivität kommt dies zum Tragen. Teilnehmende, deren Unternehmen den Fokus auf das Mindset mit anderen Initiativen kombiniert haben, berichten von effizienteren Konfliktlösungen und einer engeren Zusammenarbeit zwischen Teams.



97%

der Entscheidungsträger sind sich einig, dass das kollektive Mindset einer Organisation einen direkten Einfluss auf die Organisationskultur hat.

Arbinger
Institute

Die wahren Kosten der Kultur

Es erscheint unbestritten, dass eine Investition in die Unternehmenskultur eine Investition in das Wohlergehen der Belegschaft und in den langfristigen Erfolg bedeutet. Jedoch gestaltet sich dies für viele Organisationen weiterhin als Herausforderung. Auf die Frage nach den größten Hindernissen bei der Verbesserung der Unternehmenskultur nannten 52 % der Studienteilnehmer die Problematik, eine dynamische Strategie zu entwickeln. Eine Strategie, die sich dem Wandel der Arbeitswelt anpasst. Da sich Menschen und Umstände stetig verändern, ist die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur zwangsläufig eine fortlaufende Aufgabe.

Eine weitere Herausforderung ist der wahrgenommene Konflikt zwischen Investitionen in die Kultur und anderen finanziellen Zwängen. 77 % der Studienteilnehmer gaben an, dass kurzfristige Unternehmensziele langfristige Strategien zur Verbesserung der Unternehmenskultur zumeist verhinderten. Insbesondere hinsichtlich Zielen zu Umsatz, Gewinnmarge oder Kosteneinsparungen wurde dies erwähnt. Dieses Spannungsverhältnis ist insofern bemerkenswert, als eine gesunde Kultur und wirtschaftliche Erfolge nicht im

Widerspruch zueinander stehen sollten.

Die Entwicklung einer leistungsstarken Kultur erfordert zwar Zielstrebigkeit, Aufwand und Zeit, aber nicht unbedingt extravagante Ausgaben. Bereits ein menschenorientierter Shift des Mindsets führt zu einer zwischenmenschlichen Dynamik, die von Respekt, Zuspruch und Unterstützung geprägt ist. Dies bildet die Grundlage für eine menschenorientierte und leistungsstarke Kultur in einer Organisation. Allein das Bewusstsein, dass die Kultur wichtig ist, reicht jedoch nicht aus. Ebenso wenig wird sich ein Lippenbekenntnis, also die bloße Beschreibung einer idealisierten Unternehmenskultur diese zum Leben erwecken. Letztendlich entsteht eine Kultur durch die gelebten Interaktionen zwischen ihren Akteuren. Letztendlich wird dieser Prozess primär von den Ansichten, Taten und der Vorbildfunktion der Führungsebene beeinflusst.

Für einen tieferen Einblick in unsere Studienergebnisse, hier der vollständige Report zum Download (Englisch): [Creating a High-Performance Culture](#).