

Das Schwungrad kultureller Transformation



Die Entwicklung einer leistungsstarken Organisation geht über oberflächliche Veränderungen hinaus – es bedarf eines tiefgreifenden Kulturwandels. Arbingers *Schwungrad kultureller Transformation* bietet einen strategischen Ansatz, um diesen Wandel zu operationalisieren und nachhaltig zu verankern, indem er die Ursachen negativer Arbeitskulturen adressiert, von denen die meisten Organisationen tagtäglich beeinträchtigt werden.

Was versteht man eigentlich unter kultureller Transformation?

Die Leistung von Organisationen ist untrennbar mit ihrer Kultur verbunden. Gleichwohl kämpfen die meisten Betriebe mit toxischen Arbeitskulturen.

Oberflächlich betrachtet erkennen die Mitarbeitenden, dass sie ihre persönlichen Beweggründe zurückstellen und sich auf das Wohl des Teams konzentrieren sollten. Doch ihr Mindset ist nach innen gerichtet. Infolgedessen wird das richtige, menschenorientierte Verhalten geradezu als irrational empfunden.

Wir nennen dies „Selbsttäuschung.“

„Sie macht uns blind für die wahren Ursachen von Problemen, und wenn wir einmal blind sind, werden alle ‚Lösungen‘, die wir uns vorstellen können, die Sache noch schlimmer machen. Ob bei der Arbeit oder zu Hause, Selbsttäuschung verdunkelt die Wahrheit über uns selbst, verfälscht unsere Sicht auf andere und auf die Situation und hemmt unsere Fähigkeit, kluge und hilfreiche Entscheidungen zu treffen.“

–Führung und Selbsttäuschung

[Laut Gallup](#) sind 86 % der Arbeitnehmer in Deutschland „nicht engagiert“ bei der Arbeit – das heißt, sie tun das geforderte Minimum und sind emotional von ihrer Arbeit distanziert bzw. getrennt. Dieses Phänomen, auch „Stille Kündigung“ genannt, führt jedes Jahr zu volkswirtschaftlichen Kosten in Höhe von bis zu 167,2 Milliarden Euro.

Andererseits [überflügeln Unternehmen mit hoch engagierten Mitarbeitenden ihre Konkurrenten um 147 %](#), und Beschäftigte, die das Gefühl haben, dass ihre Stimme gehört wird, erzielen mit 4,6-fach höherer Wahrscheinlichkeit ihre bestmögliche Leistung.

Um solch eine leistungsstarke Organisation aufzubauen, bedarf es eines grundlegenden Wandels in der Einstellung der Menschen zu ihrer Arbeit und ihren Beziehungen zueinander. Die Transformation dieser zwischenmenschlichen Beziehungen ist die wichtigste Voraussetzung für einen erfolgreichen Kulturwandel.

Warum der gegenwärtige Ansatz zur kulturellen Transformation scheitert

Trotz der offensichtlichen Notwendigkeit von Veränderungen scheitern erstaunliche 70 % aller kulturellen Transformationen.

Der konventionelle Ansatz, der sich auf die „Korrektur“ von Verhaltensweisen beschränkt, formt einen kontraproduktiven Kreislauf: *Einen Teufelskreis der Verhaltenskorrekturen.*



Organisationen versuchen, einen Kulturwandel voranzutreiben,

indem sie neue Programme **verordnen**, die darauf abzielen, Verhaltensweisen zu „korrigieren“. Es überrascht nicht, dass sich die Belegschaft dagegen wehrt. Zudem beruhen jegliche positiven Veränderungen auf der Einhaltung von Vorschriften, nicht auf Engagement.

Weiterbildungsprogramme werden zwar durchgeführt, aber nicht beherzigt, was den zeitlichen und finanziellen Aufwand einer negativen Unternehmenskultur noch weiter verschärft. Dies führt dazu, dass Veränderungen nicht von Dauer sind, weil sie lediglich *Verhaltensweisen* ansprechen, nicht aber das zugrundeliegende *Mindset*.

Ganz gleich, wie viel man in derartige Programme investiert, sie sind zum Scheitern verurteilt, wenn sie auf resistente Teammitglieder treffen. Es ist wie bei der Aussaat von Samen in toxischem Boden – Wachstum wird hier unmöglich.

Deshalb bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der das Problem an der Wurzel packt – bei der ***Mitarbeiterführung und dem Mindset jedes Einzelnen***.

Ein ganzheitlicher Ansatz für den Kulturwandel, der zukunftsfähig ist

Das Schwungrad kultureller Transformation

Wie gelingt es also einigen Organisationen, ihre Kultur erfolgreich zu transformieren? Der Schlüssel liegt in der Entwicklung einer ganzheitlichen Perspektive mit dem Schwerpunkt auf dem **Mindset**.

Ein nachhaltiger Wandel lässt sich nicht einfach durch den Kauf von mehr Technologien, die Aufstockung von Budgets oder die Veränderung von Prozessen erreichen. Es beginnt mit einem menschenzentrierten Ansatz. Eine Investition in menschenorientierte Lösungen, die Innovation, Engagement und

Produktivität der Belegschaft fördern.

Der Erfolg hängt von den zwischenmenschlichen Beziehungen Ihrer Mitarbeitenden ab. Dazu bedarf es einem veränderten Mindset, das auf drei Ebenen operationalisiert werden kann:

- Entwicklung von Leadership, das Menschen empowert
- Entwicklung engagierter und eigenverantwortlicher Mitarbeitender
- Förderung einer inklusiven Arbeitskultur, die das volle Potenzial entfacht

Zusammen bilden diese Initiativen ein *Schwungrad der kulturellen Transformation*. Ein kontinuierlicher, sich selbst verstärkender Kreislauf, der zu einem anhaltenden Kulturwandel führt.

Das Schwungrad kultureller Transformation

Ein zukunftsweisender Kulturwandel erfordert einen grundlegenden Shift des Mindsets von Führungskräften und Mitarbeitenden.



Die Rolle des Mindsets bei der kulturellen Transformation

Überzeugungen, Werte und Haltungen (kurz: unser Mindset) beeinflussen unser Verhalten. In vielerlei Hinsicht kann man

die Kultur als das Ergebnis des kollektiven Mindsets einer Organisation betrachten.

Wenn man also seine Unternehmenskultur ändern möchte, muss man den Teufelskreis der Verhaltenskorrekturen durchbrechen und sich stattdessen mit dem Mindset befassen, das dem Verhalten zugrunde liegt.

Mindset formt Kultur

GESUNDE
Kultur

TOXISCHE
Kultur



Eine [Studie von McKinsey](#) hat ergeben, dass Organisationen bei ihren Transformationsmaßnahmen 4-mal häufiger zum Erfolg kommen, wenn sie sich mit dem Mindset auseinandersetzen.

Das bedeutet, Trainingsprogramme zu integrieren, die dazu einladen, das [Mindset der Mitarbeitenden zu shiften](#) und dabei helfen, sich selbst und ihre Mitmenschen mit anderen Augen zu sehen.

Im weiteren Verlauf dieses Artikels wird das Schwungrad kultureller Transformation in umsetzbare und konkrete Schritte heruntergebrochen, so dass Organisationen einen Leitfaden erhalten, der ihnen auf dem Weg der Transformation hilft.

Führungskräfte entwickeln, die Menschen empowern

Die Entwicklung eines kollegialen Arbeitsumfelds beginnt mit [Führungskräften](#), die wissen, wie sie ihre Mitmenschen zur Geltung bringen können. Organisationen müssen in die Entwicklung von Führungskräften investieren, die in der Lage sind, ihren Wirkungskreis zu erweitern, Teamarbeit zu fördern und Vertrauen aufzubauen. Indem man auf der Führungsebene den geeigneten kulturellen Ton angibt, können Organisationen ein leistungsfähigeres, angenehmeres und erfolgreicherer Arbeitsumfeld schaffen.

Das Schwungrad kultureller Transformation

Ein zukunftsweisender Kulturwandel erfordert einen grundlegenden Shift des Mindsets von Führungskräften und Mitarbeitenden.



Führungskräfte, die andere entwickeln und ermächtigen

Entwicklung von Führungskräften, die mit gutem Beispiel vorangehen und ein erfolgreicherer Arbeitsumfeld schaffen

Entwicklung von Selbsterkenntnis

Förderung einer kollaborativen Kultur

Steigerung der Produktivität

Abbau von Spannungen

Selbsterkenntnis entwickeln

Selbsterkenntnis ist der Grundstein für die Entwicklung leistungsstarker, eigenverantwortlicher Teams. Eine Führungskraft, die ihre eigenen Stärken, Schwächen und Neigungen kennt, kann Herausforderungen besser bewältigen und Vertrauen schaffen. Diese Selbsterkenntnis fördert eine offene Kommunikation, bei der sich die Teammitglieder wohl fühlen, wenn sie Ideen teilen und füreinander eintreten.

Führungskräfte mit einer ausgeprägten Selbstwahrnehmung delegieren effektiv und ermächtigen ihre Teams, Eigenverantwortung zu übernehmen und ihr Leistungspotenzial auszuschöpfen. Letztlich prägt die Selbstwahrnehmung einer Führungskraft den Ton des gesamten Teams, fördert eine Kultur der Eigenverantwortung und erzielt bessere Ergebnisse.

Kollaborative Kulturen fördern

Leadership setzt den Maßstab für Zusammenarbeit, indem sie Teamarbeit und gegenseitigen Respekt hochhält und ein Umfeld schafft, in dem unterschiedliche Perspektiven geschätzt werden und Teammitglieder sich [psychologisch sicher fühlen](#).

Durch transparente Kommunikation und aktives Zuhören fördert eine Führungskraft das zwischenmenschliche Vertrauensverhältnis und ermutigt Teammitglieder, Ideen auszutauschen und ungehindert auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Wenn man eine Kultur der Zusammenarbeit entwickelt, in der sich alle Mitarbeitende gesehen und wertgeschätzt fühlen, führt dies zwangsläufig auch zu einer geringeren Personalfluktuation. Denn Menschen verlassen selten einen Arbeitsplatz, an dem sie sich gesehen, anerkannt und wertgeschätzt fühlen.

Produktivität steigern

Wenn das Leadership die Unternehmensziele gut mit den Aufgaben und Zielen der Mitarbeitenden verknüpfen kann, erhöht sich die Motivation der Teams und die Konzentration auf das Erreichen ergebnisorientierter Ziele.

Dies wiederum beeinflusst Leistung und Produktivität, da die Mitarbeitenden ihre Ziele stets genau kennen. Wenn die Führungsebene die strategischen Prioritäten in Einklang bringt, vor allem in Zeiten des Wandels und der Ungewissheit, sorgt dies dafür, dass alle auf Kurs bleiben. Eine Kultur größerer Leistungsfähigkeit begünstigt die Entfaltung von Kreativität und Innovationsfreude und führt gleichzeitig zu anhaltendem Wachstum und Anpassungsfähigkeit.

Reibungen abbauen und Vertrauen aufbauen

Die Reduzierung von Reibungen zwischen den Teammitgliedern trägt zur Schaffung eines positiven und produktiven Arbeitsumfelds für alle bei.

Wenn die Kommunikation versagt oder Herausforderungen aufgekommen sind, sollte eine Führungskraft als Coach fungieren und Menschen bei der effektiven Problemlösung helfen. Wenn man den Teammitgliedern die Fähigkeit gibt, sich mit dem Mindset auseinanderzusetzen, das die Konfliktursache darstellt, dann fühlen sich alle in ihren Rollen bestärkt.

Dies führt zu einem höheren Maß an Vertrauen und Innovation in der gesamten Organisation.

Engagierte und eigenverantwortliche Teamplayer entwickeln

Um die Unternehmenskultur zu transformieren, ist es unabdingbar, in die [Team Performance](#) zu investieren und sich auf die Entwicklung engagierter und eigenverantwortlicher Mitarbeiter zu konzentrieren, die die Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen und auf gemeinsame Ziele hinarbeiten. Durch die Förderung der Eigenverantwortung, die Pflege zwischenmenschlicher Beziehungen, die Verbesserung der Zusammenarbeit, die Erfüllung sinnvoller Aufgaben und die Stärkung der Handlungskompetenz entsteht ein hilfsbereites und produktives Arbeitsumfeld, in dem sich jede:r Einzelne entfalten kann.

Das Schwungrad kultureller Transformation

Ein zukunftsweisender Kulturwandel erfordert einen grundlegenden Shift des Mindsets von Führungskräften und Mitarbeitenden.



Mitarbeitende mit Engagement und Eigenverantwortung

Entwicklung von Mitarbeitenden, die eigenverantwortlich handeln und sich für die gemeinschaftlichen Ziele einsetzen

Etablierung von Eigenverantwortung

Kultivierung sozialer Beziehungen

Stärkung der Zusammenarbeit

Transformation von Konflikten

Volle Eigenverantwortlichkeit leben

Wir sollten die Menschen nicht zur Verantwortung zwingen, sondern eine Belegschaft mit eigenverantwortlichen Menschen aufbauen.

Die Ursache der meisten Probleme am Arbeitsplatz liegt in erster Linie darin, dass sich die Mitarbeitenden auf sich selbst konzentrieren und ihre eigenen Bedürfnisse und Herausforderungen in den Vordergrund stellen, ohne an die Ziele und Herausforderungen der anderen Teammitglieder zu denken. Durch einen Shift des Mindsets zur Förderung einer Kultur der Eigenverantwortung übernehmen Mitarbeitende die Verantwortungsbereitschaft für ihre Handlungen und deren Auswirkungen auf andere. Dies führt zu einem höheren Maß an Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen den Teammitgliedern.

Zwischenmenschliche Beziehungen priorisieren

Ein leistungsstarkes Team legt großen Wert auf Authentizität und zwischenmenschliche Beziehungen. Es ist sich bewusst, dass der Aufbau enger Beziehungen der Schlüssel zum Erreichen gemeinsamer Ziele ist.

Anstelle von Überstunden und Burnout helfen uns positive Beziehungen, die Zeit, die uns am Arbeitsplatz zur Verfügung steht, optimal zu nutzen und deutlich produktiver zu agieren. Der Aufbau persönlicher Beziehungen am Arbeitsplatz ist der erste Schritt zur Verbesserung des Wissensaustauschs, der Zusammenarbeit und der Konfliktlösung. Dies wiederum führt zu mehr Wachstum für den Einzelnen und die Organisation als Ganzes.

Effektive Zusammenarbeit begünstigen

Eine konstruktive Zusammenarbeit führt zu innovativen Entwicklungen und kreativen Problemlösungen.

Dadurch wird ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und Kameradschaft unter den Teammitgliedern gefördert, was ein positives Arbeitsumfeld schafft und die Moral und Zufriedenheit aller verbessert. Darüber hinaus steigert eine gute Zusammenarbeit Produktivität und Effizienz, indem sie Prozesse strafft und eine effektive Kommunikation ermöglicht. So trägt sie zum Gesamterfolg und zum Wettbewerbsvorteil der

Organisation bei.

Konflikte umwandeln

Ein gewisses Maß an [Konflikten am Arbeitsplatz](#) ist unvermeidbar, doch der Umgang mit diesen Situationen ist entscheidend für deren Auswirkungen auf das Team. Konflikte zu unterdrücken, hemmt Innovation und Eigenverantwortung. Bleiben Unstimmigkeiten ungeklärt, können sie sich in Negativität verwandeln und so den Fortschritt behindern. Der Schlüssel liegt in der Transformation von Konflikten in eine positive Dynamik.

Wenn unterschiedliche Perspektiven durch gesunde Diskussionen gefördert werden, können Teams kreative Lösungen und Innovationen hervorbringen. Dieser offene Austausch fördert das Gefühl der Selbstbestimmung und der gemeinsamen Verantwortung. Teammitglieder fühlen sich ermächtigt, Bedenken zu äußern und sich einander für das Erreichen gemeinsamer Ziele verantwortlich zu machen. Indem man sich die Kraft produktiver Konflikte zunutze macht, können Organisationen das Engagement ihrer Belegschaft fördern und Teams dazu bringen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Das volle Potenzial durch eine inklusive Arbeitskultur freisetzen

Inklusion ist eine entscheidende Voraussetzung für die Entfaltung des vollen Potenzials von Teams. Durch die Förderung der psychologischen Sicherheit, der Zugehörigkeit, der Anerkennung der Individualität und der Ermutigung zur Innovation entsteht ein Arbeitsumfeld, in dem sich Menschen wertgeschätzt und empowert fühlen, ihr Bestes zu geben.

Obwohl viele Organisationen in Diversität, Chancengleichheit und Inklusion (DEI) investieren, setzen viele von ihnen auf ineffektive Ansätze, die keine wirkliche Veränderung bewirken. Um eine inklusive Kultur zu entwickeln, sollten

Trainingsprogramme zu DEI die psychologische Sicherheit erhöhen, die Teamdynamiken verändern und letztendlich eine Kultur der Zugehörigkeit fördern, in der sich alle Menschen voll entfalten können.

Das Schwungrad kultureller Transformation

Ein zukunftsweisender Kulturwandel erfordert einen grundlegenden Shift des Mindsets von Führungskräften und Mitarbeitenden.



Arbeitskultur der Inklusion und Kollaboration

Kultivierung eines Arbeitsumfelds, in dem sich alle wertgeschätzt fühlen und befähigt werden ihr Bestes zu geben

Förderung psychologischer Sicherheit

Schaffung eines Wir-Gefühls

Reduzierung von Vorurteilen

Vitalisierung der Innovationskraft

Psychologische Sicherheit etablieren

Laut Google's Studie namens Aristotle ist psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für effektive Teams. Die Förderung der psychologischen Sicherheit am Arbeitsplatz fördert eine offene Kommunikation und die Einbringung von Ideen ohne Sorge vor einer Beurteilung, was zu mehr Innovation und Kreativität in Teams führt.

Dies fördert ein hilfsbereites und inklusives Arbeitsumfeld, in dem sich die Einzelnen wertgeschätzt und respektiert fühlen. Gleichzeitig erhalten sie die Befugnis, Risiken einzugehen und ihren bestmöglichen Wertbeitrag zu leisten. Dies wiederum fördert die Moral, das Engagement und das allgemeine Wohlbefinden der Beschäftigten.

Zugehörigkeit fördern

Wenn sich Mitarbeitende wertgeschätzt, respektiert und als

Individuum akzeptiert fühlen, steigen Moral, Motivation und Engagement für die Organisation.

Ein Gefühl der Zugehörigkeit schafft ein unterstützendes Umfeld, in dem sich jeder Einzelne mit seinen Kollegen und der Mission seines Unternehmens verbunden fühlt. Dies reduziert die Fluktuationsrate und fördert gleichzeitig eine vielfältige und inklusive Arbeitskultur.

Vorurteile minimieren

Durch den aktiven Abbau von Vorurteilen schaffen wir ein wirklich inklusives Arbeitsumfeld.

Das bedeutet, dass sich alle wertgeschätzt und respektiert fühlen und in die Lage versetzt werden, ihre besten Ideen einzubringen. Frei von Vorurteilen kann sich ein breiteres Spektrum an Ideen entfalten, was zu kreativeren Lösungen und mehr Innovationsbereitschaft führt. Wenn unterschiedliche Perspektiven begrüßt und gewürdigt werden, wird das kollektive Potenzial von Teams freigesetzt, was sich positiv auf den Erfolg und die Unternehmenskultur auswirkt.

Innovationsfreude wecken

Wenn die Beiträge jedes Einzelnen geschätzt werden, entsteht ein Umfeld, in dem [unterschiedliche Perspektiven und Ideen](#) bestärkt und respektiert werden.

Dies setzt das gesamte Potenzial des Einzelnen frei und bietet Raum für die Entfaltung von Ideen. Eine inklusive Arbeitskultur fördert nicht nur kreative Ideen und Problemlösungen, sondern schafft auch einen sicheren Raum, in dem sich Menschen ermächtigt fühlen, Risiken einzugehen und neue Handlungsoptionen zu erkunden.

Wo sollte man anfangen?

Der Beginn Ihrer kulturellen Transformation mag entmutigend

erscheinen. Die gute Nachricht ist jedoch, dass man in jeder Phase des Schwungrads der kulturellen Transformation beginnen kann. Es bedarf nicht unbedingt einer Initiative, die von der Führungsebene ausgeht.

Beginnen Sie mit der Ermittlung der dringendsten Problemfelder innerhalb Ihrer Organisation. Dabei kann es sich um Führungsverhalten, Mitarbeiterengagement oder Fragen der Inklusion handeln.

Sobald Sie in einem Bereich einen nennenswerten Wandel herbeiführen, werden Sie oft einen Sogeffekt feststellen, der das gesamte Schwungrad der kulturellen Transformation in Bewegung setzt.

Bedenken Sie jedoch bei der Umsetzung der Erkenntnisse aus diesem Bericht, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur ein fortlaufender Prozess ist, dessen Erfolg von einer kontinuierlichen Evaluierung und Anpassung abhängt.

Indem Sie Ihre Strategie in umsetzbare Schritte untergliedern und immer wieder neu bewerten, gelingt es Ihrer Organisation, einen spürbaren Kulturwandel auszulösen und diesen auch erfolgreich zu realisieren.

Interesse an weiteren aktuellen Erkenntnissen zur Arbeitskultur?

[Laden Sie unsere aktuelle Studie hier herunter](#) und kontaktieren Sie uns noch heute für ein individuelles Gespräch.