

# Wie sich die Mitarbeiterführung auf die Unternehmenskultur auswirkt



Es ist kein Geheimnis, dass Entscheidungsträger in ihren Organisationen einen großen Einfluss auf alle Aspekte des Tagesgeschäfts haben. Allerdings wird nicht oft über einen Aspekt gesprochen, der durch die Mitarbeiterführung am meisten beeinflusst wird: die Kultur.

Eine neuere Studie von Gallup ergab, dass 70 % der Schwankungen im Mitarbeiterengagement direkt mit den Vorgesetzten zusammenhängen. Darüber hinaus ergab eine Studie von Arbinger, dass 51 % aller Entscheidungsträger angeben, dass das Gefühl, respektiert zu werden, eine der wichtigsten Komponenten für die Mitarbeiterzufriedenheit ist.

Beide Statistiken bestätigen, was viele von uns bereits aus Erfahrung wissen. Wenn Führungskräfte ihre Mitarbeitenden nicht als einzigartige und wertvolle Individuen betrachten, neigen diese dazu, sich zu distanzieren und das Unternehmen zu verlassen.

In diesem Beitrag gehen wir der Frage nach, wie das Mindset einer Führungskraft den Unterschied zwischen einer Kultur der Zusammenarbeit oder der Frustration ausmachen kann. Wir präsentieren einen Ansatz der Mitarbeiterführung, der Führungskräften beim Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen auf der Grundlage eines respektvollen Umgangs hilft.

## Das Gehalt ist wichtig, aber nicht alles

Die fünf wichtigsten Gründe, warum Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verlassen wollen, sind laut [Flexjobs](#):

- Toxische Unternehmenskultur (62 %)
- Niedriges Gehalt (59 %)
- Schlechtes Management (56 %)
- Mangel an einer gesunden Work-Life-Balance (49 %)
- Keine Erlaubnis zur Remote-Arbeit (43 %)

Die Kultur eines Unternehmens ist die Manifestation von Verhaltensweisen, die aus dem kollektiven Mindset der Belegschaft entsteht. Aus diesem Grund ist es nicht überraschend, dass schlechtes Management und eine toxische Unternehmenskultur in den Top 5 Kündigungsgründen auftauchen. Eine gute (oder schlechte) Mitarbeiterführung gibt den Ton für alle und alles in einer Organisation an. Wir können die Kultur sozusagen als Dominoeffekt der Mitarbeiterführung betrachten.

Unsere eigenen Studien zeigen, dass leitende Angestellte wie SVP und VP den Beziehungen zu ihren Kollegen fast genauso viel Bedeutung beimessen wie dem Gehalt. Und für Direktoren und Manager sind neben den Beziehungen zu den Kolleg:innen auch erfüllende berufliche Aufgaben von größter Bedeutung. Während die Vergütung ein wichtiger Faktor ist, werden andere Aspekte der Wahrnehmung und Wertschätzung fast gleich gewichtet.

Leitende Angestellte wie SVP und VP messen den Beziehungen zu ihren Kollegen fast genauso viel Bedeutung bei wie dem Gehalt. Und für Direktoren und Manager sind neben den Beziehungen zu den Kollegen auch erfüllende berufliche Aufgaben von größter Bedeutung.

Quelle: Arbinger - The Role of Company Culture in Driving Success

Arbinger  
Institute

## Wie Leadership, Unternehmenskultur und Mindset miteinander verflochten sind

Insbesondere in Zeiten der post-pandemischen Turbulenzen ist die Notwendigkeit einer menschenzentrierten Unternehmenskultur wichtiger denn je. Bereits die Mehrheit der Arbeitnehmer sieht die Kultur als wichtigeren Faktor für die Arbeitszufriedenheit an, als das Gehalt. Zudem informieren sich [77 % der Arbeitssuchenden](#) vor der Bewerbung über die Kultur eines Unternehmens. Führungskräfte müssen sich ihrer Tragweite diesbezüglich also bewusst werden.

Viele moderne Führungskräfte sind sich auch im Klaren, dass die Unternehmenskultur ein zentraler Faktor für den Erfolg ist. Ein Faktor, der gezielte Investitionen erfordert. Jedoch ist die Umsetzung dieses Bewusstseins in greifbare kulturelle Fortschritte im schnelllebigen wirtschaftlichen Umfeld von heute keine einfache Aufgabe. Hier kommt nun der Aspekt des Mindsets ins Spiel.

Das Mindset, also die Art und Weise, wie man

Herausforderungen, Handlungsoptionen, und Menschen sieht, wirkt sich direkt auf das Verhalten und die Ergebnisse aus. Betrachten wir nun, wie sich das Mindset in einer Führungsrolle auf die Entscheidung eines Mitarbeitenden auswirken kann, seinen Job zu verlassen.

Ein Mindset, bei dem wir die Bedürfnisse, Herausforderungen, Hoffnungen, und Bestrebungen einer anderen Person wahrnehmen, bezeichnen wir als [Outward Mindset](#). Wenn wir also mit einer nach außen gerichteten Sichtweise führen, sind wir neugierig auf die Menschen, die mit uns arbeiten. Das liegt daran, dass sie genauso wichtig sind wie wir. So können wir unserem natürlichen Gespür folgen und ihre Bedürfnisse und Herausforderungen kennen und respektieren lernen. Das Verständnis dafür, wie eine andere Person ihre Zeit, ihre Ideen, ihre Sorgen, ihre Nöte, ihre Bemühungen und ihre Wünsche wahrnimmt, ist der Schlüssel zum Aufbau einer starken Beziehung.

Wenn jemand seinen Arbeitsplatz verlässt, weil er keine Aufstiegschancen sieht, kann das an Umständen liegen, auf die man keinerlei Einfluss hat. Womöglich existieren es nur eine begrenzte Anzahl von Stellen oder das Team wurde umstrukturiert. Betrachten wir also hingegen die Faktoren, die Sie beeinflussen *können*:

- Verstehen Ihre Teammitglieder, wer und wie sie sich ihr Arbeit auf andere in der Organisation auswirkt?
- Besteht die Aussicht, sich durch verbesserte Fähigkeiten und Fertigkeiten in eine andere Rolle zu entwickeln?
- Wird diese Perspektive von Ihnen beiden erkannt?
- Kennen Sie die Hoffnungen und Ambitionen Ihrer Teammitglieder?

# **Eine Fallstudie aus der Praxis**

Vor einiger Zeit arbeiteten wir mit einer hochrangigen Führungskraft in einem großen Finanzunternehmen zusammen. Diese war mit der Motivation eines Teammitglied stark gefordert. Der Mitarbeitende hatte eine neue Rolle inne, bei der neue Technologien zum Einsatz kamen und sich auf mehrere Teammitglieder auswirkte. Die Führungskraft sah in dieser Aufgabe eine fantastische Chance. Der Betreffende war jedoch häufig nicht zugänglich und schweigsam, wenn es um seine neue Aufgabe ging.

Belohnungen, Ermutigungen und zusätzliche Verantwortungsbereiche änderten nichts am Verhalten des Teammitglieds. Wir forderten die Führungskraft auf, den Teamkollegen beim nächsten Einzelgespräch nach seinen persönlichen Ambitionen (über das aktuelle Unternehmen hinaus) zu fragen. Die Führungskraft fand heraus, dass der Teamkollege ein Geschäft für individuelles Coaching aufbauen wollte.

Der Mitarbeiter hatte in seiner derzeitigen Rolle Mühe, weil sie so weit von seinem Traum entfernt zu sein schien. Weitere Gespräche halfen sowohl der Führungskraft als auch dem Teammitglied, Verantwortungsbereiche zu identifizieren, die einerseits zu den Zielen der Abteilung beitragen und andererseits dem Teammitglied helfen würden, wertvolle Kompetenzen und Erfahrungen für eine (potenzielle) zukünftige Karriere zu entwickeln.

## **Mit gutem Beispiel vorangehen**

Eine der wirkungsvollsten Einflussmöglichkeiten von Führungskräften auf die Unternehmenskultur besteht darin, mit gutem Beispiel voranzugehen. Wenn Führungskräfte die Werte und Verhaltensweisen verkörpern, die sie von ihren Mitarbeitenden erwarten, schaffen sie ein starkes Fundament für eine gesunde Kultur.

Die Forschung zeigt regelmäßig, wie sich die Vorbildfunktion auf die Unternehmenskultur und das Mitarbeiterengagement auswirkt. Eine Studie von [Gallup](#) verdeutlicht: Mitarbeiter, die erleben, dass die Handlungen ihrer Führungskräfte mit ihren Worten übereinstimmen, sind um 55 % engagierter bei der Arbeit.

Ein leuchtendes Beispiel für ein Unternehmen, das mit gutem Beispiel vorangeht, ist die International High School of New Orleans. Sean Wilson, Leiter der Schule, erklärt, wie sein Team einen Standard von Exzellenz aufrechterhält. Dies wird durch das konsistente Vorleben von Führungsqualitäten gewährleistet:

Die International High School von New Orleans verfügt über eine Reihe von Leistungsstandards, die von Führungskräften wie Sean vorgelebt werden. Dabei ist es maßgeblich, zunächst das Mindset zu verändern und zwischenmenschliche Beziehungen aufzubauen, bevor er Kolleg:innen korrigiert. Als Ergebnis hat sich die Unternehmenskultur so verändert, dass sie Teamarbeit und ein Growth Mindset begünstigt.

Durch das konsequente Vorleben der gewünschten Leistungen und Werte erzeugen Führungskräfte einen Dominoeffekt in ihrer Organisation. Mitarbeiter orientieren sich an ihren Führungskräften. Falls sie sehen, dass die Verantwortlichen vorleben, was sie predigen, unterstreicht dies die Bedeutung dieser Werte in der DNA der Organisation.

Diese Übereinstimmung zwischen den Worten und Taten der Führungskräfte kultiviert das Vertrauen, steigert die Arbeitsmoral und stärkt die gesamte Unternehmenskultur. Um erfolgreich mit gutem Beispiel voranzugehen, sollten Führungskräfte sich ständig selbst reflektieren und Feedback von ihren Teams einholen. Dies gewährleistet, dass man den gesetzten Standards allumfassend gerecht wird.

## **Mitarbeiterführung beginnt mit einer einfachen Frage**

„Wie habe ich es dir schwerer gemacht?“

Wenn Sie als Führungskraft neugierig auf Ihre Mitmenschen sind, können Sie die Kultur Ihrer Organisation entscheidend verbessern. Fast jede Frage ist eine gute Frage, aber einige sind aufschlussreicher und einladender als andere. Wenn Sie einen Mitarbeitenden fragen, wie Sie ihm die Arbeit erschwert haben, schafft dies Raum für Antworten, die bisher ignoriert oder zurückgehalten wurden. Die Frage lädt die Führungskraft dazu ein, ihr Handeln zu überdenken und auf Feedback zu hören. Gleichzeitig trägt sie dazu bei, eine Beziehung des Vertrauens

und der offenen Kommunikation in der Mitarbeiterführung aufzubauen.

**Möchten Sie mehr über den Einfluss der Mitarbeiterführung auf die Unternehmenskultur erfahren? Laden Sie unsere Studie hier herunter (Englisch): [Creating a High-Performance Culture](#)**