

Die Kosten „nach innen gerichtet zu sein“: Wie eine Veränderung des Mindsets Ihr Ergebnis verändert



Jedes erfolgreiche Unternehmen weiß, dass ein nachhaltiger Veränderungsprozess zumindest die Fähigkeit zum Umdenken erfordert. Die Kopie früherer Erfolge und alter Playbooks ist einfach keine tragfähige Option. Erstaunlich ist, dass sich viele Organisationen dennoch mit dem „business as usual“ zufrieden geben, obwohl in Wahrheit ein Veränderung des Mindsets erforderlich wäre. Insbesondere wenn es um die Herausforderungen der Teamkultur, des Mitarbeiterengagements und der Führungskräfteentwicklung geht.

Wenn wir es versäumen, in dieser Hinsicht innovativ zu sein, bedeutet dies, dass die Unternehmensergebnisse weiterhin durch Silodenken, Konflikte, mangelndes Engagement und fehlende

Eigenverantwortlichkeit belastet werden. Und all dies trotz trotz jeder noch so glänzenden neuen Kommunikations-App oder Planungssoftware. Die Zeit ist reif für einen alternativen Ansatz. Ein alternativer Ansatz, der auch nachhaltigen Erfolg hat. Wir bei Arbinger sind davon überzeugt, dass jeder erfolgreiche Prozess für eine positive Veränderung in einem Unternehmen von einer grundlegenden Veränderung des Mindsets abhängt. Das Mindset – die Art und Weise, wie wir uns selbst und andere sehen – bestimmt die Verhaltensweisen, welche die Ergebnisse beeinflussen.

Der Standard „nach innen gerichtet“ zu sein

Oft werden leistungsbezogene Probleme wie Silodenken, Disengagement, mangelnde Eigenverantwortlichkeit und unproduktive Konflikte als eigenständige Probleme betrachtet werden. Jedoch bedingen sich diese Probleme oft gegenseitig. Diese und andere Herausforderungen der [Team Performance](#) sind also keine unzusammenhängenden Probleme. Es sind vielmehr Symptome eines tieferen Missstandes, den wir als Inward Mindset bezeichnen. Ein Inward Mindset bezieht sich auf die tief verwurzelte menschliche Tendenz, die Bedürfnisse und Ziele anderer zu ignorieren oder zumindest zu vernachlässigen. Andere Menschen werden so gesehen als Mittel betrachtet. Als Vehikel, die uns helfen können, das zu bekommen, was wir uns wünschen. Als Hindernisse, die unsere Frustration hervorrufen können. Oder als irrelevante Faktoren, die nicht beachtet werden müssen. Innerhalb der Grenzen eines Inward Mindset sehen wir unsere eigenen Bedürfnisse als vorrangig an. Unser Interesse an den Umständen unserer Mitmenschen geht nur so weit, wie es unseren eigenen Interessen dient.

Dieses Mindset ist viel weiter verbreitet und zeigt sich auf subtile Weise als reiner Egoismus. Meistens bleibt ein Inward Mindset für uns unsichtbar. Es wird maskiert durch

Rechtfertigungen und die irrtümliche Annahme, dass unsere Wahrnehmung vollkommen mit der Realität übereinstimmt. Aber wenn wir andere zu Objekten machen – auch wenn dies unbedeutend erscheint oder durch äußerliche „Höflichkeit“ kaschiert wird – laden wir unweigerlich zu Widerstand und Dysfunktionalität ein. So löst ein Inward Mindset zwischenmenschliche Konflikte auslöst und hält diese aufrecht. Es untergräbt die produktive Zusammenarbeit und erschwert gleichzeitig eine effektive Kommunikation. Dies ist kaum ein Rezept für eine gesunde Unternehmenskultur. Der Schaden, der durch ein Inward Mindset verursacht wird, ist allgegenwärtig und jederzeit auf schmerzhaft Weise spürbar.

Die Kosten „nach innen gerichtet“ zu sein

Das Inward Mindset ist ein Wesensmerkmal einer dysfunktionalen Arbeitsplatzkultur. Die finanziellen Auswirkungen dieser Dysfunktionalität sind überwältigend: Laut [Gallup State of Global Workforce](#) entstehen global durch unmotivierte Mitarbeiter jährliche Verluste in Höhe von 8,8 Billionen Dollar. Dieselbe Studie spricht von 8 Milliarden Dollar Umsatzeinbußen durch Arbeitsbedingungen, denen es an psychologischer Sicherheit mangelt. Einigen [Schätzungen](#) zufolge haben das stille Kündigen und die Fluktuation aufgrund der großen Kündigungswelle allein amerikanischen Unternehmen eine Billion Dollar gekostet.

Geringes Engagement kostet die Weltwirtschaft jährlich 8,8 Billionen USD oder 9 % des globalen BIP.

Quelle: Gallup, State of the Global Workplace 2023

Arbinger
Institute

Die Kosten zwischenmenschlicher Konflikte

Natürlich sind Entscheidungsträger in Unternehmen nur allzu gut mit den Produktivitäts- und Umsatzeinbußen vertraut, die durch diese Art von Problemen entstehen. Schwerer zu beziffern sind jedoch die Kosten, die durch mangelnde Zusammenarbeit und ungenutzte Synergien entstehen. Wie lässt sich der Wert von aufrichtigem Wohlwollen und Kollegialität innerhalb einer Belegschaft präzise in Geldbeträgen darstellen? Das Fehlen dieser Faktoren macht sich jedoch deutlich bemerkbar. Berichten zufolge fühlen sich 40 % der Mitarbeiter:innen bei der Arbeit isoliert, und Manager verbringen bis zu 40 % ihrer Zeit mit der Lösung von Konflikten. Wenn man bedenkt, wie schlecht gemanagte Konflikte zu Fehlern, zur Fluktuation von Mitarbeitern und zu einer geringeren Rendite der investierten Arbeitskraft führen, kann ein einziger Konflikt ein Unternehmen schnell mehr als 250.000 Euro kosten. In einem Projekt, das Arbinger mit einem Kunden durchführte, ermittelte die Unternehmensleitung, dass ein einziger festgefahrener Konflikt sogar über 12 Milliarden US-Dollar kostete.

Ein einzelner Konflikt kann eine Organisation weit über 250,000€ kosten.

Arbinger
Institute

Das Mindset der Führungsebene

Effektive Führungskräfte wissen, dass das Endergebnis nur einer von vielen Faktoren ist, um den Erfolg eines Unternehmens zu messen. Eine Messgröße, die von anderen Aspekten wie [Mitarbeiterbindung und Engagement](#) stark beeinflusst wird. Aber genau wie die Angestellten, die sie zu motivieren und zu überzeugen versuchen, sind auch Führungsverantwortliche selbst den negativen Auswirkungen eines Inward Mindset ausgesetzt. Sie können Mitarbeitende als Mittel zum Zweck betrachten und sich auf sanktionierende Maßnahmen verlassen, um die Produktivität zu forcieren. Oder man greift kalkuliert auf Prämien zurück, um gewünschte Verhaltensweisen zu honorieren. Beide Ansätze können, wenn auch nur vorübergehend, äußere Verhaltensweisen ändern. Aber keiner dieser Ansätze wirkt inspirierend und aufrichtig auf eine Belegschaft. Es geht vielmehr darum, alle für eine gemeinsame Sache zu motivieren und die Ermächtigung, ihr Bestes zu geben.

Um wirklich Herausragendes zu leisten, müssen Führungskräfte ihr Team inspirieren und nicht dessen Handlungen diktieren. Doch allzu oft scheitern die Initiativen, wünschenswerte

Qualitäten wie Loyalität, Initiative, Engagement usw. in der Belegschaft zu kultivieren. Ursache ist der ausschließliche Fokus auf die Veränderung von Verhaltensweisen, anstatt einen Shift des zugrundeliegenden Mindsets zu fördern. Der Shift von einem selbstfokussierten Inward Mindset zu einem menschenorientierten [Outward Mindset](#).

Die Vorteile „nach außen gerichtet“ zu sein

Heutzutage wird von Unternehmen mehr verlangt als je zuvor. Während in der Vergangenheit allein der Profit im Vordergrund stand, sind die heutigen Verbraucher und Arbeitskräfte zu Recht an ethischen Unternehmensstandards interessiert. Die Spanne an Themen reicht von der ökologischen Nachhaltigkeit bis hin zu den Bedingungen am Arbeitsplatz. Zukunftsorientierte Organisationen verstehen die Notwendigkeit, menschenzentrierte Kulturen zu schaffen, in denen ein Outward Mindset verstanden und gelebt wird.

Ein Outward Mindset fördert die Eigenverantwortlichkeit, das Engagement, die Zusammenarbeit und die Innovation der Menschen. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie neugierig auf die Bedürfnisse, Ziele und Belange anderer ist, einschließlich Managern, Mitarbeitenden, Peers und Kunden. Mit einem Outward Mindset konzentrieren sich die Beschäftigten auf das Erreichen gemeinsamer Ziele und nicht auf individuelle Interessen. Dies beinhaltet eine grundlegende Neuausrichtung auf unsere Mitmenschen, die auf der Erkenntnis beruht, dass wir alle von Natur aus eng miteinander verbunden sind.

Der Shift zu einem Outward Mindset ist nicht nur ein abstraktes Ideal, sondern kann konkrete, skalierbare und reproduzierbare Ergebnisse liefern. So konnten die Führungskräfte von [Raytheon](#) während einer schwierigen Fusion kooperativ 100 Millionen Dollar an Kosten einsparen, ohne einen einzigen Arbeitsplatz zu verlieren. Ein Outward Mindset

transformierte die [Polizeidienststelle von Kansas City](#) und eliminierte im Kern alle Klagen über das SWAT-Team, deren Beilegung Hunderttausende von Dollar gekostet hatte und die vor allem das Vertrauen der Gemeinde unterminierten. Und der Shift des Mindsets von innen nach außen half der größten Sparte von [CenturyLink](#), die Mitarbeiterzufriedenheit um 20 % zu steigern und den Umsatz um 17 % zu erhöhen, und das im Rahmen einer massiven Umstrukturierung. Die Arbeit von Arbinger mit Tausenden von Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen belegt, dass ein Outward Mindset Führungskräfte und Mitarbeitende befähigt, sich den jeweiligen Anforderungen anzupassen und gemeinsam erfolgreich zu sein.

Erfahren Sie die Erfolgsstory von CenturyLink hier:

Eine unverzerrte Sicht ändert alles

Der Shift des Mindsets, den wir befürworten, ist keine pauschale Lösung. Sie ersetzt nicht die Notwendigkeit von technischem Sachverstand oder menschlichem Urteilsvermögen. Allerdings kann der Wandel das enorme Potenzial freisetzen, das in jeder angespannten Beziehung und jeder siloartigen Arbeitsweise schlummert. Wenn ein Outward Mindset in der Unternehmenskultur verankert ist, verstehen die Beschäftigten klar, wie sich ihr Verhalten und ihre Sichtweise auf andere auswirkt. Allein diese Selbsterkenntnis entwickelt ein Umfeld hilfsbereiter Menschen.

Mitarbeiter transformieren sich von einer heterogenen Ansammlung selbstbezogener Individuen zu einem wahrhaftigen Team. Es gibt nur wenige eindrucksvollere Ereignisse als eine Gemeinschaft von Menschen, die sich für ein gemeinsames Ziel stark machen.

Natürlich müssen Führungskräfte das Endergebnis im Auge behalten. Aber auch diese Frage ist stark von dem zugrunde liegenden Mindset geprägt. Unser jüngster [Studienbericht](#) hat gezeigt, dass Unternehmen mit einer erfolgreichen Kultur mit 5-fach höherer Wahrscheinlichkeit signifikante Umsatzsteigerungen verzeichnen können.

5x

Unternehmen mit einer positiven Kultur haben eine 5x höhere Wahrscheinlichkeit, ihren Umsatz deutlich zu steigern.

Arbinger
Institute

Ausblick

Führungskräfte können den Unternehmensgewinn aus einem nach innen gerichteten Mindset heraus betrachten – sie wollen ihren eigenen materiellen Komfort, ihren Status oder ihren Einfluss sichern – und dieser Blickwinkel ist nicht zwingend problematisch. Aber es liegt ein immenses Potenzial darin, den Erfolg aus der Sichtweise eines Outward Mindset zu betrachten. Sehen Sie es als einen Indikator für den Mehrwert, den Sie Ihren Kunden bieten. Betrachten Sie es als das Mittel, mit dem Sie Ihren Beschäftigten und deren Familien Stabilität gewährleisten. Kommunizieren Sie es als ein Signal für Ihren Beitrag zur Gemeinschaft, der Sie dienen. Aus einem Outward Mindset heraus wird die Sorge um den Gewinn gleichbedeutend mit der Sorge um die Menschen. Diese Sichtweise lädt zur aktiven Beteiligung eines jeden Mitglieds der Organisation ein. Und am Ende des Tages ist genau diese Mitarbeitermotivation eine der besten Erfolgsgarantien.

Schaffen eine Kultur, die ein Katalysator für Verbesserungen und Wachstum ist, indem Sie die Bedürfnisse ihres Personals auf authentische und effektive Weise berücksichtigen. [Lesen Sie mehr dazu in unser Studie: Creating a High-Performance](#)

Culture (englisch).

STUDIENBERICHT (ENGLISCH)

Bessere Ergebnisse beginnen mit der Entwicklung einer starken Kultur

Herunterladen

