

Whitepaper

Einstellungen und Verhalten von Mitarbeitern verändern: Als Senior Manager eine erfolgreiche Unternehmenskultur schaffen

Mittlerweile ist es gang und gäbe, den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen so zu erklären: „*Da stimmt was nicht bei der Unternehmenskultur!*“ Dies scheint eine einfache und absolut logische Erklärung zu sein. Eine starke Unternehmenskultur gilt als Schlüssel zum Erfolg in einem vom Wettbewerb geprägten Markt, während eine schwache Unternehmenskultur den Untergang für ein Unternehmen bedeuten kann. Die Definition des Begriffs „Unternehmenskultur“ mag einfach sein, das Thema an sich ist jedoch äußerst komplex. Wir alle glauben zu wissen, was gemeint ist, wenn wir den Begriff verwenden, aber tun wir das wirklich?

Zwar können wir die Kultur eines Unternehmens anhand der dort angewandten Prozesse sowie seiner wichtigsten Werte beschreiben, ihr wahres Wesen aber besteht in den unbewussten Gedanken, welche den Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter Tag für Tag zugrunde liegen. Diese Gedanken basieren auf gemeinsamen Annahmen, die seit der Gründung eines Unternehmens bestehen. Diese haben die Mitarbeiter im Laufe der Zeit immer wieder erfolgreich angewandt, um interne und externe Herausforderungen zu lösen. Der Erfolg gibt den Mitarbeitern quasi recht und führt zu einem kollektiven Verständnis einer bestimmten Art zu denken, zu führen, zu handeln und das eigene Business zu interpretieren.

Die Kultur bestimmt somit, inwiefern sich die Mitarbeiter als Teil der Organisation sehen, wie sie sich mit ihren Kunden identifizieren, wie sie sich gegenüber Autoritätspersonen verhalten, auf welche Weise sie Probleme angehen und wie sie das Geschäft insgesamt verstehen, strategische Entscheidungen treffen, den Unternehmenszweck beschreiben und vieles mehr.

Was macht also eine starke Kultur aus? Es ist nicht so einfach, wie die zahlreichen Business-Blogs suggerieren. In der Tat gibt es keine Unternehmenskultur, die von sich aus „richtig“ oder „falsch“ ist - wenn man einmal von den Unternehmen absieht, die aufgrund von Misstrauen, Unehrlichkeit, Negativität oder einer fehlenden Strategie massiv beeinträchtigt sind. Die Stärke einer Unternehmenskultur muss im Verhältnis zu ihrem Wettbewerbsumfeld beurteilt werden: Je nach Situation des Unternehmens können bestimmte kulturelle Elemente sehr gut geeignet sein, um in seinem aktuellen oder zukünftigen Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein, während andere sich als vollkommen untauglich erweisen. Wenn Führungskräfte vermuten, dass ihre Kultur nicht optimal zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen geeignet ist, müssen sie handeln.

Nur 21 % von 600 leitenden Führungskräften bezeichneten in einer kürzlich in vier Ländern durchgeführten Umfrage ihre eigene Unternehmenskultur als „exzellent“.

In einer kürzlich in vier Ländern durchgeführten Umfrage¹ untersuchte Dale Carnegie, wie Mitglieder des Senior Management ihre eigene Unternehmenskultur wahrnehmen, welche Bedeutung sie ihr beimessen, welche Auswirkungen dieselbe ihrer Einschätzung nach auf das gesamte Unternehmen hat und welche Maßnahmen zur Optimierung sie ergreifen. Studien zur Unternehmenskultur beziehen meistens Mitarbeiter aller Ebenen eines Unternehmens ein. Wir haben uns entschieden, den Fokus auf die höchste *Führungsebene* der Unternehmen zu legen, um zu verstehen, wie diese Führungskräfte die Kultur in ihrem jeweiligen Unternehmen einschätzen.

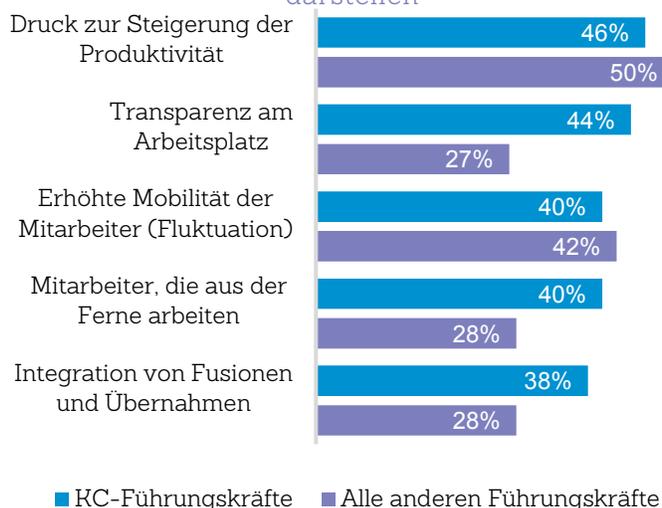
¹Indien, Deutschland, Vereinigten Staaten und Indonesien

Bei der Analyse der Daten aller Führungspersonen fanden wir eine Untergruppe besonders erfolgreicher Unternehmen und untersuchten, wie sich deren *Einstellungen* und *Handlungen* von denen der anderen unterschieden. Diese Untergruppe grenzten wir zunächst mit Hilfe ihrer eigenen Bewertung der jeweiligen Unternehmenskultur ab: es handelte sich um die 21 % der Befragten, die ihre Unternehmenskultur als exzellent bezeichneten. Wir fügten dann objektive Merkmale hinzu, um nur solche Organisationen auszuwählen, die sich auch wirklich von ihren Mitbewerbern unterschieden. Um die Untergruppe aufgenommen zu werden, die wir *Kultur-Champions (KC)* nennen, müssen Unternehmen ihre finanziellen Ziele im Vergleich zu den Erwartungen übertreffen und eine geringere Fluktuation sowie ein höheres Mitarbeiterengagement im Vergleich zu anderen Unternehmen in ihrer Branche aufweisen.

Herausforderungen bei der Schaffung einer herausragenden Kultur

Wenn die Unternehmenskultur so zentral ist, warum gelingt es dann nicht mehr Unternehmen, es richtig zu machen? Angesichts der Schnelligkeit im Business ist es schwierig, eine positive und von allen mitgetragene Kultur zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Schon die Aufstellung von Kriterien für eine solche Unternehmenskultur erweist sich als äußerst schwierig. Studien zeigen, dass Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen derselben Organisation oft sehr unterschiedliche Vorstellungen von einer guten Unternehmenskultur haben². Da die Kultur tief in den Mitarbeitern verwurzelt und ihnen seit langem vertraut ist, kann es zuweilen auch schwierig sein, sie überhaupt zu erkennen und zu beschreiben.

Entwicklungen im Arbeitsleben, die Herausforderungen für die Schaffung einer exzellenten Unternehmenskultur darstellen



Selbst wenn Führungskräfte in der Lage sind, ihre eigene Unternehmenskultur umfassend und objektiv zu betrachten, ist es nicht einfach, sie zu verändern. Die Unternehmenskultur ist fest in sämtliche Prozesse und Handlungen des Unternehmens eingebettet. Darum ist sie so mächtig – und Änderungen so schwer umsetzbar. Darüber hinaus führen frühere Erfolge zu Widerstand gegen Veränderungen: genau die Bestandteile der Unternehmenskultur, die einer Organisation zu Erfolgen verholfen haben, können sich als hemmend für deren Weiterentwicklung herausstellen. Unternehmen, die an Fusionen oder Übernahmen beteiligt sind, müssen sich mit der Integration mehrerer Unternehmenskulturen auseinandersetzen. Weiterhin bedeutet für Organisationen, die international tätig sind, der unterschiedliche kulturelle Hintergrund – die Traditionen, Ideen und Verhaltensweisen verschiedener Länder und Nationen – ein Mehr an Komplexität.

Auch die neuen technologischen Möglichkeiten können ein Hindernis für das Management der Unternehmenskultur darstellen. Die Unternehmenskultur basiert auf gemeinsamem Lernen und Kontakten zwischen den Menschen, und genau diese Bereiche unterliegen einer starken Veränderung. Arbeitsbeziehungen können kurzlebig sein (im Fall von Projektteams und Zeitverträgen), sodass die

² „The Workforce Institute at Kronos and WorkplaceTrends Employee Engagement Lifecycle Series: Who's the Boss of Workplace Culture?“. (9. März 2016). abgerufen am 30. Juli 2017 von <https://www.kronos.com/about-us/newsroom/whos-boss-workplace-culture-hr-managers-and-employees-disagree-says-new-workforce>

Beteiligten sich häufig nicht gut genug kennen, um schnell eine vertrauensvolle Beziehung zueinander aufbauen zu können (dies ist z. B. auch der Fall, wenn die Mitarbeiter aus der Ferne arbeiten). Darüber hinaus wird die Wahrnehmung der Mitarbeiter in Bezug auf das eigenen Unternehmen nicht nur von den traditionellen, offiziellen Kanälen wie der Kommunikation seitens der Personalabteilung und ihrer unmittelbaren Vorgesetzten, sondern auch von den Social Media Kanälen des Unternehmens selbst sowie externen Foren wie GlassDoor und LinkedIn geprägt. In diesen sind die Botschaft und das Image eines Unternehmens schwer zu kontrollieren. Senior Manager von Unternehmen, die zur Kategorie der *Kultur-Champions* gehören, scheinen sich auf diesen Wandel bereits eingestellt zu haben. Tatsächlich gaben 44 % der KC-Führungskräfte an, dass die *Transparenz am Arbeitsplatz* eine Herausforderung für die Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen Kultur sei, verglichen mit nur 27 % der anderen Befragten.

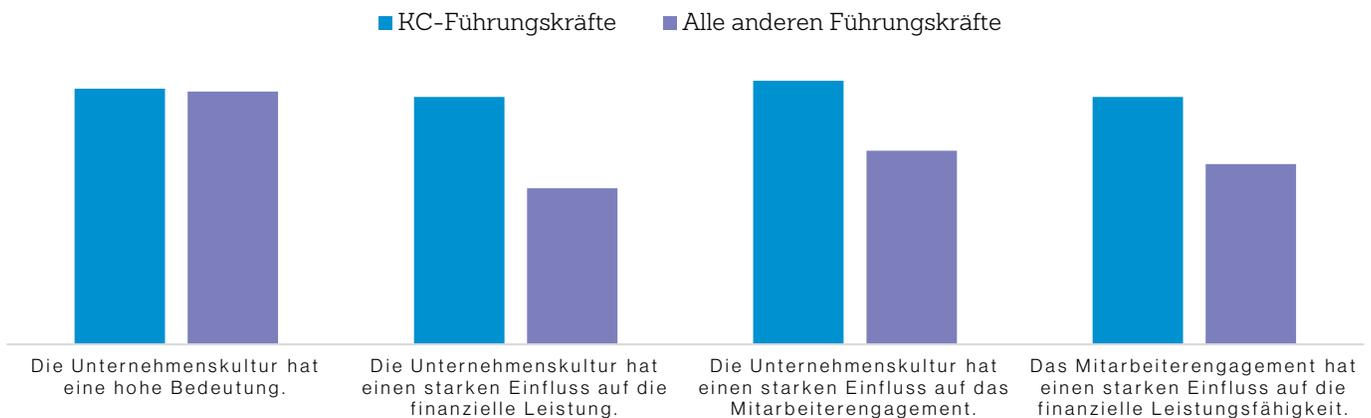
Ein weiteres Problem liegt darin, dass genau die Faktoren, die eine starke Unternehmenskultur begünstigen (wie Produktivität und Mitarbeiterbindung) die größten Herausforderungen auf dem Weg zu einer solchen Unternehmenskultur darstellen können. Leitende Führungskräfte erklärten, dass der *Druck zur Steigerung der Produktivität* die größte Herausforderung für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer positiven Unternehmenskultur sei, gefolgt vom Trend der *zunehmenden Mobilität der Mitarbeiter* sowie *höheren Ansprüchen der Mitarbeiter*.

Angesichts dieser Herausforderungen entscheiden die Einstellung der leitenden Führungskräfte eines Unternehmens letztlich darüber, ob es dem Unternehmen gelingt, eine starke Unternehmenskultur zu etablieren.

Einstellungen

Folgender Satz stammt von Dale Carnegie: „Unsere Gedanken machen uns zu dem, was wir sind“. Es sind genau die Gedanken und Einstellungen der KC-Führungskräfte, die den Unterschied machen. Der Erfolg beginnt schon damit, dass die Führungskräfte an die Bedeutung der Unternehmenskultur glauben und überzeugt sind, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und den Kennzahlen eines Unternehmens existiert. Als wir Führungskräfte nach den Maßnahmen ihres Unternehmens zur Schaffung einer leistungsfähigen Unternehmenskultur fragten, gaben nur wenige an, dass Unternehmenskultur *keine* Priorität habe. Bei genauerer Untersuchung tauchten jedoch Unterschiede bei den jeweiligen Einstellungen auf.

Einstellungen zum Einfluss der Unternehmenskultur unter leitenden Führungskräften



Fast alle Führungskräfte aus erfolgreichen Unternehmen (92 %) glauben, dass Kultur einen großen Einfluss auf die finanzielle Leistung ihres Unternehmens habe oder für das Erreichen der finanziellen Ziele entscheidend sei. Im Vergleich dazu glauben nur 58 % aller anderen Führungskräfte in unserer Studie, dass die Unternehmenskultur einen wichtigen Einfluss auf die finanziellen Ergebnisse habe. Da viele Führungskräfte an Aktionäre berichten, die sich in erster Linie auf die finanzielle Leistung konzentrieren, ist ein Verständnis dieser Verbindung von entscheidender Bedeutung. Eine bahnbrechende Studie von James Heskett, emeritierter Professor der Harvard University, legt nahe, dass *die Hälfte des Unterschieds zwischen Unternehmen beim Gewinn auf den Erfolg der jeweiligen Unternehmenskultur zurückzuführen ist.*³

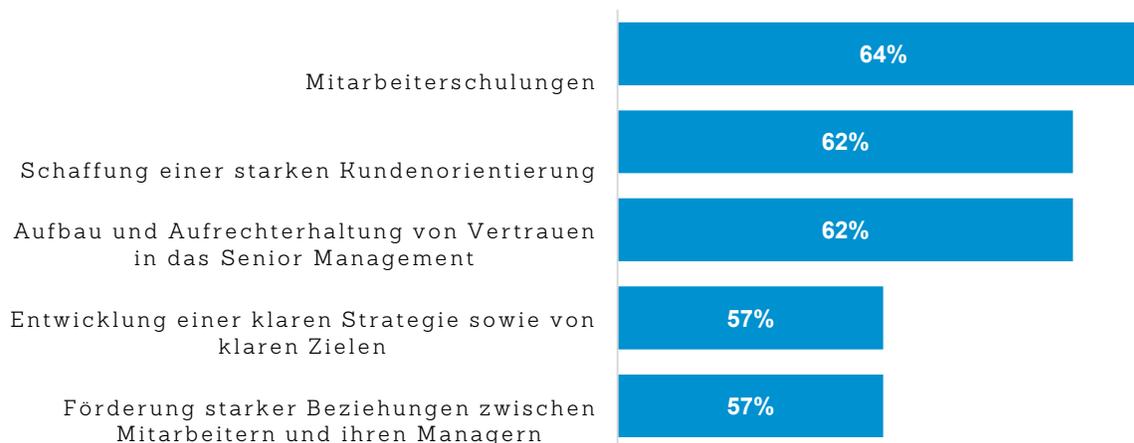
Eine positive, gesunde Kultur fördert die finanzielle Leistung, weil sie ein Umfeld schafft, in welchem die Mitarbeiter dazu motiviert und inspiriert werden, Bestleistungen zu bringen, d. h. dass die Mitarbeiter mit vollem Engagement bei der Sache sind. In unserer Studie gaben nur 2 % der Führungskräfte aus erfolgreichen Organisationen an, dass die Kultur nur mäßige, geringe oder keine Auswirkungen auf das Mitarbeiterengagement habe, verglichen mit 28 % der Führungskräfte aller anderen Organisationen. Anders ausgedrückt: bei fast 30 % dieser Unternehmen, welche die Kriterien für die KC-Gruppe nicht erfüllten, könnte die Einstellung, dass die Unternehmenskultur keine große Rolle spielt, ein entscheidender Punkt sein.

Eine ähnliche Diskrepanz zeigt sich in Bezug auf die Einstellung in punkto finanzielle Auswirkungen von Mitarbeiterengagement. 92 % der Führungskräfte aus der Gruppe der Kultur-Champions sind der Ansicht, dass sich sehr engagierte Mitarbeiter stark auf die finanzielle Leistung auswirkten oder für das Erreichen finanzieller Ziele entscheidend seien. Dieser Zusammenhang ist logisch unmittelbar nachvollziehbar. Aus der Studie von Dale Carnegie & Associates zum Mitarbeiterengagement geht hervor, dass nicht engagierte Mitarbeiter häufiger ängstlich, gelangweilt und verärgert sind – Emotionen, die kaum dazu führen dürften, dass die Mitarbeiter bei der Arbeit Höchstleistungen bringen. Aber trotz dieser signifikanten und starken Hinweise gab ein Drittel der Führungskräfte aus nicht leistungsfähigen Unternehmen in der Umfrage immer noch an, das Engagement habe nur mäßige, geringe oder keine Auswirkungen auf die finanziellen Ergebnisse.

³ Heskett, J. L. (2012). *The Culture cycle: How to shape the unseen force that transforms performance*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press.

KC-Führungskräfte unterschieden sich deutlich von anderen leitenden Führungskräften in Bezug auf ihre Einschätzung, welche Faktoren für die Schaffung einer leistungsstarken Kultur wichtig sind. Sie identifizierten *Mitarbeiterschulungen* (64 % der KC-Führungskräfte vs. 32 % aller anderen Führungskräfte), *Vertrauen in die leitende Geschäftsführung* (62 % vs. 35 %), *starke Kundenorientierung* (62 % vs. 34 %), *klare Strategie und Ziele* (57 % vs. 34 %) und *Förderung starker Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihren Managern* (57 % vs. 30 %) als wichtige Schwerpunktbereiche.

Entscheidende Faktoren für die Schaffung einer leistungsfähigen Unternehmenskultur nach Aussage von KC-Führungskräften



Ein weiteres bemerkenswertes Ergebnis der Umfrage war, dass leitende Führungskräfte aus KC-Unternehmen erkennen, dass die Schaffung und Aufrechterhaltung der gewünschten Unternehmenskultur ein kontinuierlicher Prozess ist. Während diese Führungskräfte definitionsgemäß behaupten, eine starke Kultur zu haben, gaben mehr als ein Drittel von ihnen (35 %) gleichzeitig an, dass noch Verbesserungspotenzial bestehe.

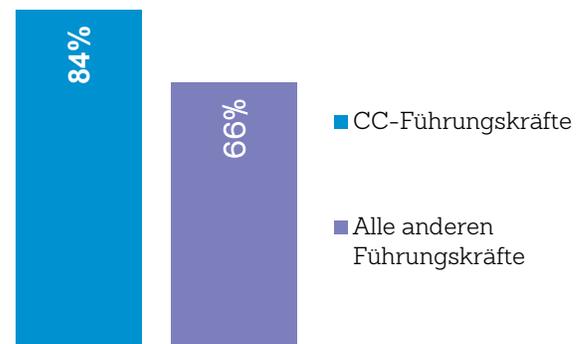
Handlungen

Handlungen folgen auf Einstellungen, daher ist es nicht verwunderlich, dass KC-Führungskräfte, die wissen, wie wichtig die Unternehmenskultur ist, auch aktiv etwas *tu*n, um diese zu verbessern. Auch hier trifft eine der zeitlosen Aussagen von Dale Carnegie zu: „Wissen wird erst dann Macht, wenn es angewendet wird.“

Im Einzelnen ergreifen derzeit etwa 84 % der Führungskräfte führender Organisationen Maßnahmen, um ihre Kultur zu verbessern, verglichen mit nur 66 % der Führungskräfte aller anderen Organisationen. Effektive Kultur-Champions suchen nach Möglichkeiten, die Erfolgsfaktoren des Unternehmens kontinuierlich zu stärken sowie die Punkte zu verändern, die angesichts einer veränderten Wettbewerbssituation die Produktivität beeinträchtigen. Die Situation ist je nach Unternehmen verschieden, und das bedeutet, dass sich die notwendigen Maßnahmen ebenfalls unterscheiden.

KC-Unternehmen übertreffen andere Unternehmen konsequent in Bezug auf ihre Leistung bei den Eigenschaften, die als Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmenskultur identifiziert wurden. 60 % der leitenden KC-Führungskräfte sagten, sie selbst seien hervorragend darin, *Mitarbeiterschulungen anzubieten* (vs. 20 % aller anderen), *eine starke Kundenorientierung zu schaffen* (52 % vs. 20 %), *klare Strategie und Ziele zu vermitteln* (49 % vs. 17 %) und *starke Beziehungen zwischen Mitarbeitern und ihren Managern zu fördern* (51 % vs. 17 %). KC-Organisationen gelingt es außerdem häufiger, die *notwendigen unterstützenden Prozesse und Verfahren zu etablieren*, damit ihre Mitarbeiter diese Schlüsselbereiche in ihrer täglichen Arbeit auch beeinflussen können (56 % vs. 17 %).

Anteil der leitenden Führungskräfte, die berichten, dass sie derzeit Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Unternehmenskultur einsetzen



Selbst erfolgreiche Unternehmen haben Schwierigkeiten, wenn es darum geht, das Vertrauen der Mitarbeiter in die oberste Geschäftsführung zu entwickeln und zu erhalten.

Ein Bereich jedoch, in dem selbst viele KC-Unternehmen Schwierigkeiten haben, ist die *Schaffung und Aufrechterhaltung von Vertrauen in die oberste Führungsebene*. Knapp zwei Fünftel (38 %) der KC-Unternehmen sagen, dass sie dabei hervorragende Arbeit leisten, und weniger als die Hälfte der anderen Unternehmen (18 %) behauptet dies von sich. Allseits bekannte Geschichten von Unternehmen, die sich mit den besten Absichten zu einer Reihe von Werten bekannten, während sie Widersprüche – selbst kleine – in den Entscheidungen und Verhaltensweisen ihrer eigenen leitenden Führungskräfte bezüglich dieser Werte geflissentlich übersahen, zeigen, wo die Wurzel des Übels liegen könnte.

Wenn es um Maßnahmen geht, die direkt mit der Motivation von Mitarbeitern in Zusammenhang stehen, existieren mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede zwischen den beiden Gruppen. Nach Ansicht von Führungskräften aller Unternehmen in der Studie sind die drei wichtigsten Maßnahmen von Unternehmen, um engagierte Mitarbeiter und eine bessere Unternehmenskultur zu erhalten, folgende: *Schulungen für die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter anbieten* (43 %), *Arbeitsbedingungen verbessern* (37 %) und *klare berufliche Aufstiegsmöglichkeiten schaffen* (30 %). KC-Führungskräfte bieten deutlich häufiger als andere *flexible Arbeitsorte an* (38 % vs. 22 % der anderen Unternehmen) und schaffen öfter *klare berufliche Aufstiegsmöglichkeiten* (44 % vs. 28 % der anderen Unternehmen).

KC-Führungskräfte bieten deutlich häufiger als andere flexible Arbeitsorte an und schaffen öfter klare berufliche Aufstiegsmöglichkeiten.

In Bezug auf die Effektivität unterschieden sich erwartungsgemäß die Ergebnisse. Insgesamt waren sich die Führungskräfte jedoch einig, dass bestimmte Maßnahmen wertvoller sind als andere. *Die Bereitstellung von Schulungen zur beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, das Anbieten wettbewerbsfähigerer Löhne und Zusatzleistungen, die Schaffung von beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten und das Anbieten flexibler Arbeitszeiten* standen bei den erfolgreichsten Maßnahmen an erster Stelle.

Effektive Kultur-Champions erkennen auch, dass die Förderung einer positiven Unternehmenskultur ein gemeinsames Projekt aller Führungsebenen sein muss. Leitende Führungskräfte können die Kultur durch ihre Worte und Taten sicherlich beeinflussen. Richtig stark wird diese Kultur aber erst, wenn Führungskräfte aller Ebenen an einem Strang ziehen. Wenn die Führungskräfte der unteren Ebenen nicht mit von der Partie sind, dringt die Unternehmenskultur nicht bis zu den Mitarbeitern vor. Tatsächlich gaben 46 % der KC-Führungskräfte in unserer Umfrage an, dass entweder die mittleren Führungskräfte oder die unmittelbaren Vorgesetzten den größten Einfluss auf die Unternehmenskultur haben (im Gegensatz zu den leitenden Führungskräften selbst oder den Mitarbeitern mit Kundenkontakt). Wer die Kultur seines Unternehmens stärken möchte, muss die Führungskräfte aller Ebenen einbeziehen.

Selbst wenn die richtige Einstellung vorherrscht, Maßnahmen geplant wurden und die Führungskräfte aller Ebenen hinter den Maßnahmen stehen, ist das Unterfangen zum Scheitern verurteilt, wenn die Fortschritte nicht sorgfältig gemessen werden. Ohne die Evaluation der wichtigsten HR-Kennzahlen sowie der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen zur Messung des Fortschritts steht der Beweis aus, dass die Aktivitäten wirklich zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben. Eine sorgfältige Messung des Mitarbeiterengagements erfolgte bei denjenigen Führungskräften, welche der Kategorie der *Kultur-Champions* zugeordnet wurden. Demgegenüber gab nur etwa die Hälfte (51 %) aller anderen Führungskräfte an, eine solche Messung vorzunehmen.

Zusammenfassung

Wäre es wirklich so einfach, eine leistungsfähige und motivierende Unternehmenskultur zu schaffen, dann wäre das Thema nicht so heiß diskutiert. Stattdessen wird immer deutlicher, dass die Unternehmenskultur eine hohe Bedeutung für den Erfolg von Unternehmen hat und sie eher noch mehr in den Fokus rücken sollte. Angesichts ihrer Auswirkungen auf die Strategie, das Mitarbeiterengagement sowie die finanzielle Leistung dürfen leitende Führungskräfte die Unternehmenskultur nicht unberücksichtigt lassen, wenn sie auch in Zukunft Gewinne verzeichnen wollen. Unternehmen tun gut daran, der Unternehmenskultur einen hohen Stellenwert einzuräumen. Letztlich muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden, um eine exzellente Unternehmenskultur zu schaffen: Unternehmen, die bereits erfolgreich eine positive Unternehmenskultur etabliert haben, können dabei als Beispiel dafür dienen, welche Einstellungen und Handlungen dafür entscheidend sind.