

# Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

Die Kultur eines Unternehmens kann Erfolge hervorrufen oder zerstören. Sie beeinflusst dessen finanzielle Kraft und das Engagement der Mitarbeiter stärker, als viele denken. Jede Veränderung wirkt sich dabei auch auf die Unternehmenskultur aus. Dale Carnegie hat in einer Studie ermittelt, was Führungskräfte tun können, um sich auf die neue Normalität einzustellen und die mentale DNA ihrer Organisation in eine positive Richtung zu bewegen.



© GoodIdeas – stock.adobe.com

Die Corporate Culture eines Unternehmens ist oft schwer fassbar. Beschreiben lässt sie sich anhand angewandter Prozesse und vordefinierter Werte. Ihr wahres Wesen aber besteht vielmehr aus den unbewussten Gedanken, auf deren Basis die Menschen im Daily Business Entscheidungen treffen. Jedes Handeln basiert dabei auf gemeinsamen Annahmen, die seit der Grundsteinlegung des Betriebs bestehen und wachsen.

## Gemeinsam denken, führen und handeln

Im Laufe der Zeit hat die Crew immer wieder auf diese geteilten gemeinsamen Erfahrungen und Thesen zurückgegriffen, um interne und externe Herausforderungen zu meistern. Der gemeinsame Erfolg gibt der Mannschaft recht und bestärkt das kollektive Verständnis, auf eine bestimmte Art zu denken, zu führen, zu handeln und das eigene Business zu interpretieren.

## Eine starke Unternehmenskultur fokussiert das Handeln

Eine starke Unternehmenskultur gilt in einem von Wettbewerb geprägten Markt als Erfolgsgeheimnis. Sie bestimmt, wie Mitarbeiter sich als Teil im Gesamtkonstrukt sehen, wie sie mit Kunden und Autoritäten umgehen, Probleme angehen, das Geschäft insgesamt verstehen, strategische Pfade gestalten, den Zweck des Business beschreiben und vieles mehr. Somit beeinflusst die Kultur die Produktivität und Leistung des gesamten Systems. Ist sie stabil, teilen die Menschen darin eine gemeinsame Palette von Werten und Normen. Diese kollektive Basis bestimmt ihr Verhalten und vereint sie als Gruppe.

## Führungskräftestudie: Kultur-Champions versus Durchschnitt

Da Führungskräfte eine bedeutende Rolle spielen, um einen starken Spirit im Unternehmen zu gewährleisten, untersuchte Dale Carnegie gezielt deren Einschätzung, Meinung und Aktivitäten

zum Thema. Für die Recherche zu „Transforming Attitudes and Actions“ gaben 760 Manager in einer Vielzahl internationaler Märkte zu folgenden Schwerpunkten ihr Feedback: wie sie die Kultur des eigenen Betriebs wahrnehmen, welche Bedeutung sie ihr beimessen, welche Auswirkungen sie auf das gesamte System hat und welche Maßnahmen zur Optimierung sie ergreifen. Die Ergebnisse geben Einblick in einen interessanten Status quo.

## Was sagen Führungskräfte zu ihrer Unternehmenskultur?

Insgesamt 81 % der Führungskräfte betonten, dass ihr Unternehmen sich für eine hochleistungsfähige Kultur einsetzt. Aber nur 19 % bewerteten die Gesundheit ihrer Kulturen als „ausgezeichnet“. Um diese Diskrepanz aufzulösen und herauszufiltern, in welcher Organisation wirklich Topqualität herrscht, kombiniert die Studie das subjektive Bild mit objektiven Merkmalen.

## Objektive Kriterien für eine starke Unternehmenskultur

Um als „Kultur-Champion“ (KC) zu gelten, muss das Unternehmen

- seine finanziellen Ziele übertreffen,
- eine geringe Fluktuation sowie
- ein hohes Mitarbeiterengagement aufweisen.

Nun lässt sich feststellen, inwieweit sich die Einstellungen und Handlungen der Topperformer von den anderen Befragten unterscheiden. „Unsere Gedanken machen uns zu dem, was wir sind“ – Dale Carnegie.

Eine erfolgreiche Kultur beginnt laut Umfrage damit, dass Führungskräfte an deren Bedeutung glauben und überzeugt sind, dass ein Zusammenhang zwischen Kultur und Kennzahlen existiert. Fast alle Befragten aus den Topunternehmen (92 %) glauben, dass sie einen großen Einfluss auf den Umsatz hat oder eine entscheidende Rolle spielt, um die gewünschten Jahresziele zu erreichen. 96 % sind zudem der Meinung, dass die

## ! HINWEIS

Jedes Mitglied hat im Idealfall eine Vorstellung davon, wie die Dinge geregelt werden. In schwachen Kulturen hingegen definiert jeder Einzelne für sich selbst, welche Antwort, Reaktion oder Handlung in welcher Situation angemessen ist. Dieser individuelle Fokus führt sehr häufig zu organisatorischen Störungen, Fehlfunktionen und schwachen Ergebnissen.

Kultur starken Einfluss auf die Einsatzfreude der Mitarbeiter hat.



#### HINWEIS

Der Zusammenhang ist nachvollziehbar: Eine positive einheitliche Basis fördert die finanzielle Leistung, weil sie ein Umfeld schafft, in dem Mitarbeiter zu Bestleistungen motiviert und inspiriert werden.

### Fünf Faktoren, die Kultur-Champions auszeichnen

Darüber hinaus sehen die „Kultur-Champions“ der Studie die Welt auch in den Details anders als die anderen Befragten. Die Champions identifizierten folgende Schwerpunkte als relevante Einflussfaktoren:

- Mitarbeiterschulungen (64 % der KC vs. 32 % aller anderen Führungskräfte)
- Vertrauen in die 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 %)

### Maßnahmen statt nur Theorie

Faktoren zu erkennen, die die Kultur in einem Unternehmen beeinflussen, ist das eine. Der Unterschied zu effektiven Champions ist, dass sie auch entsprechend handeln. Zum einen suchen sie aktiv nach Möglichkeiten, die genannten Erfolgsfaktoren kontinuierlich zu stärken. Zum anderen kämpfen überzeugte Führungskräfte stringent darum, die Punkte zu verändern, die die Produktivität aufgrund veränderter Wettbewerbssituationen beeinträchtigen. Genau das belegt die Studie ebenfalls: Organisationen mit stabiler Kultur übertreffen andere in den Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Unternehmenskultur konsequent.

### Handlungsorientierte Führungskräfte prägen die Champion-Kultur

60 % der leitenden Kultur-Champion-Manager sagten, sie 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 Vorgesetzten zu fördern (51 % vs. 17 %). Diesen Betrieben gelingt es zudem häufiger, die notwendigen Prozesse und Verfahren zu etablieren, damit ihre Teams diese Schlüsselbereiche in ihrer täglichen Arbeit auch beeinflussen können (56 % vs. 17 %). Zudem bieten KC-Leader deutlich häufiger als andere flexible Arbeitsorte an (38 % vs. 22 %) und schaffen öfter berufliche Aufstiegsmöglichkeiten (44 % vs. 28 %).

### An einem Strang ziehen und Erfolge messen

Auch wenn letztendlich jedes KMU oder jeder Konzern seinen eigenen Weg finden muss, wie es die Art zu denken, zu entscheiden und zu handeln auf ein einheitliches Verständnis bringt – so können die Vorbilder mit ihren Maßnahmen als inspirierendes Beispiel dienen. Wer seinen Erfolg stärken will, sollte sich zudem bewusst sein, dass das nur als Gemeinschaftsprojekt gelingen kann.



#### EXPERTEN-TIPP

C-Level-Manager können die Kultur durch ihre Worte und Taten beeinflussen. Richtig stark wird sie aber erst, wenn alle Ebenen an einem Strang ziehen. Gibt es Menschen in Schlüsselpositionen, die nicht mit von der Partie sind, dringt die Wertepalette nicht bis zu allen Mitarbeitern vor.

### HR muss für Mitarbeiter-Kennzahlen und Feedback sorgen

Und selbst wenn bei allen die richtige Einstellung herrscht, wenn Maßnahmen umgesetzt werden und die Führungskräfte aller Ebenen sich einig sind – das Unterfangen ist immer noch zum Scheitern verurteilt, wenn all diese Fortschritte nicht gemessen werden. Ohne die Evaluation der wichtigsten HR-Kennzahlen sowie der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen fehlt der Beweis, dass die Aktivitäten wirklich zu den gewünschten Ergebnissen geführt haben.

### Unternehmenskultur: mehr als ein Nice-to-have

Die Umfrage zeigt: Die „Corporate Culture“ erweist sich als vielschichtiges, komplexes Phänomen. Wenn es leicht wäre, eine leistungsfähige und motivierende Kultur zu schaffen, wäre das Thema nicht immer wieder heiß diskutiert. Stattdessen wird auch in Corona-Zeiten immer deutlicher, dass es hohe Bedeutung für den Erfolg hat und noch mehr in den Fokus rücken sollte. Angesichts ihrer Auswirkungen auf Strategie, Leistungsfreude der Mannschaft und Wirtschaftskraft dürfen Führungskräfte das Thema nicht unter den Tisch fallen lassen, wenn sie auch in Zukunft Gewinne erzielen wollen. Ein kulturell stabiler Betrieb ist kein Nice-to-have, sondern das mentale Gerüst, ohne das eine Organisation kein fließendes Erfolgssystem sein kann. ■

**Autor:** Uwe Göthert ist seit 2004 Geschäftsführer von Dale Carnegie Deutschland. Im internationalen Führungszirkel von Dale Carnegie forciert der erfahrene Unternehmensentwickler disruptive Innovationen und zukunftsweisende Strategien. [www.dalecarnegie.com](http://www.dalecarnegie.com) und [www.carnegie.de](http://www.carnegie.de)