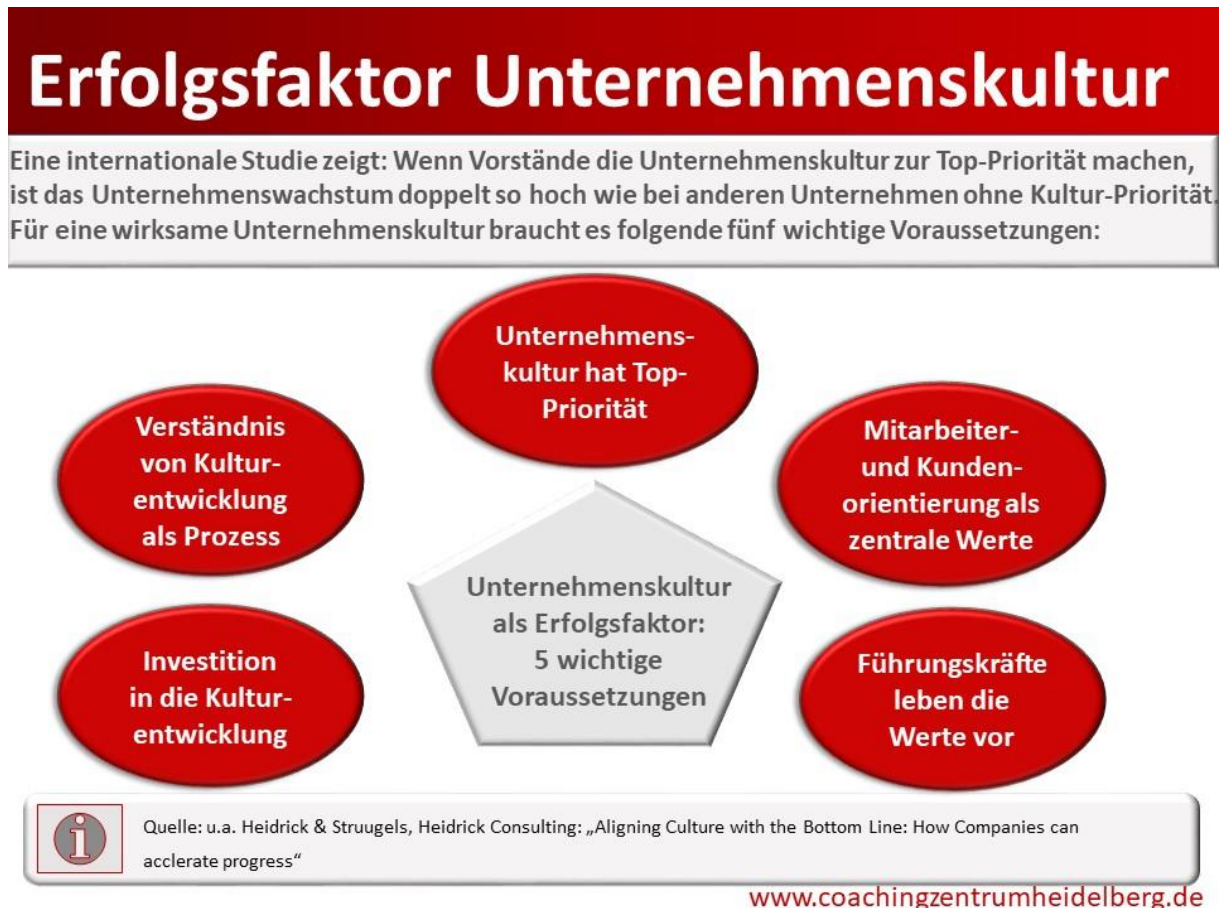


## Erfolgsfaktor Unternehmenskultur

- wie Unternehmenserfolg und Unternehmenskultur zusammenhängen, welche Voraussetzungen der Cultural Change braucht und welche Elemente eine zukunftsfähige Unternehmenskultur kennzeichnen

Finanzielle Stärke und Unternehmenswachstum hängen maßgeblich von einer starken Unternehmenskultur ab. Dies zeigt eine im Sommer 2021 erschienene internationale Studie, bei der über 500 CEOs großer Unternehmen befragt wurden. Das ist der Anlass für uns, das wichtige Thema Unternehmenskultur genauer zu beleuchten.



### Wie hängen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg zusammen?

Was sind die entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen? Dazu befragte Heidrick Consulting, eine Tochter von Heidrick & Struggels 500 CEOs von Konzernen mit mehr als 2,5 Milliarden US-Dollar Umsatz. Vorstände, die eine Investition in die Unternehmenskultur als wichtigsten Erfolgsfaktor bewerteten, erzielten in den drei Jahren davor ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 9,1 Prozent. Wurden andere Faktoren wie etwa Strategie, Führung oder Strukturen und Prozesse als wichtigster Erfolgsfaktor genannt, war das Wachstum mit durchschnittlich 4,4 Prozent nicht einmal halb so hoch<sup>1</sup>.

„Culture Accelerators“ – „Kulturbeschleuniger“ nennen die Autoren der Studie die Vorstände, die Kulturänderungen als Top-Priorität einstufen. Die Kulturbeschleuniger sind überzeugt, dass die

<sup>1</sup> Heidrick & Strugels, Heidrick Consulting: „Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies can accelerate progress. PDF-Datei

Unternehmenskultur das finanzielle Wachstum stark beeinflusst. Sie verbinden deshalb ihre Unternehmensstrategie direkt mit der Unternehmenskultur. Dafür haben sie in den letzten drei Jahren ganz gezielt ihren Fokus auf die Verbesserung der Unternehmenskultur gelegt und hier investiert. Zentrale Elemente der Unternehmenskultur sind für sie Zusammenarbeit und Vertrauen sowie Kunden- und Qualitätsorientierung. Aus Sicht der Kulturbeschleuniger sind es die Menschen, die den Unterschied und damit auch den Unternehmenserfolg ausmachen. So ist es ihnen gelungen, in den von ihnen geleiteten Unternehmen ein breites Engagement aufzubauen.

### **Wie gelingt es, eine Unternehmenskultur zu ändern?**

Schaut man sich Firmen an, die für ihre erfolgreiche Unternehmenskultur bekannt sind, fällt auf, dass es auch hier die Chefs sind, die als Antreiber wirken. Prominente Beispiele sind Götz Werner<sup>2</sup>, Gründer von dm, oder Bodo Janssen, der bei der Hotelkette Upstalsboom die Unternehmenskultur revolutioniert hat<sup>3</sup>. „Wer Kultur nur als Projekt in der Personalabteilung sieht, ist fast schon gescheitert. Das muss ganz oben aufgehängt sein“ sagt der Co-Autor der Studie Jens Vogt von Heidrick Consulting.<sup>4</sup> Es zeigt sich immer wieder: Kultur hat ihren Ursprung in der Führung. Genau hier muss deshalb auch der Kulturwandel beginnen.

### **Kulturwandel gelingt nur, wenn die Mitarbeitenden spüren, es ist ernst gemeint**

Der „shadow of leadership“, der Wirkschatten einer Führungskraft in alltäglichen Situationen ist entscheidend für die Glaubwürdigkeit von kulturellem Wandel. Handlungen und Verhalten des oberen Managements werden von den Mitarbeitenden genau beobachtet. Von dem Samsung-Patriarch Lee-Kun-hee wird berichtet, dass er 1995 Hardware und Mobiltelefone im Wert von 50 Millionen US-Dollar zerstören ließ mit der Begründung: „Ich bin komplett unzufrieden mit der Qualität unserer Produkte.“ Für die Samsung-Mitarbeitenden war das ein starkes Zeichen für den Cultural Change des Konzerns zu einer Kultur erhöhter Leistungsfähigkeit und Kundenorientierung. Viele sehen in dieser symbolischen Handlung den Beginn des Aufstiegs von Samsung zum global erfolgreichen Technikgiganten.<sup>5</sup>

Auch wenn das übertrieben wirkt, gilt: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die emotionale Erfahrung machen, dass es mit der Neuausrichtung der Unternehmenskultur wirklich ernst gemeint ist. Entscheidend ist nicht, was in den Leitbildern steht, sondern, was im tagtäglichen Arbeitsalltag gelebt und erlebt wird. Handelt die Unternehmensleitung in alltäglichen Situationen entsprechend der propagierten Unternehmenskultur? Oder wird Vertrauen gepredigt, aber dann doch alles kontrolliert? Wird eine Fehlerkultur propagiert, aber Mikromanagement praktiziert? Mitarbeitende haben sehr feine Antennen für die Authentizität und Stimmigkeit der Unternehmensführung.

### **Die Änderung der Unternehmenskultur ist ein Prozess, der Zeit braucht**

Manager wünschen sich häufig einen Turnaround in kürzester Zeit. Eine Kultur zu ändern ist jedoch aufwendig und zeitintensiv. Der Vorstandsvorsitzende Erich Harsch von dm sagt dazu: „Wir können nicht Kultur ändern, in dem wir einen Schalter umlegen. Kultur ist ein langjähriger Entwicklungsweg.“<sup>6</sup> Zu viele und zu schnelle Änderungen können sogar den Eindruck erwecken, dass die Veränderung nicht ernst und nachhaltig gemeint ist. Unsere Erfahrung als Prozessbegleiter sowie

---

<sup>2</sup> Wener, Götz: Womit ich nie gerechnet habe. List Verlag, Berlin (2015)

<sup>3</sup> Janssen, Bodo: Die stille Revolution. Ariston Verlag, München (2016)

<sup>4</sup> <https://www.manager-magazin.de/karriere/unternehmenskultur-zahlt-sich-aus-studie-von-heidrick-consulting-a-4b6eb843-96a1-4b8d-8205-41218ead499c>

<sup>5</sup> „Cultural Change – Über Struktur zur Kultur“ managerSeminare April (2017) S. 44 ff

<sup>6</sup> Kaltenecker, Siegfried: Selbstorganisierte Unternehmen. dpunkt.verlag GmbH, Heidelberg (2017) S. 57

aus Gesprächen mit Vorständen, die diesen Prozess angegangen sind, zeigen ebenfalls: Die Unternehmenskultur zu ändern, ist ein Prozess, der seine Zeit braucht und oft Jahre dauert.

### **Welche Elemente kennzeichnen heute eine erfolgreiche Unternehmenskultur?**

Die VUCA<sup>7</sup>-Welt ist geprägt von hoher Komplexität und Dynamik. Ständige Änderungen bei hoher Unsicherheit erfordern eine andere Unternehmenskultur, als sie noch im letzten Jahrhundert üblich war und damals funktioniert hat. Wer auch zukünftig im Wettbewerb bestehen will, braucht eine Unternehmenskultur, die schnelles und flexibles Handeln ermöglicht. Bei Tesla gilt deshalb z.B. der Grundsatz: Wir fangen an und optimieren später. Immer mehr Unternehmen richten ihre Unternehmenskultur an agilen Prinzipien oder gar Prinzipien der Selbstorganisation aus. Agile Unternehmenskulturen haben weitgehend übereinstimmend folgende Aspekte: Starke Kunden- und Ergebnisorientierung, eine Kultur des Vertrauens, Übernahme von Verantwortung auf allen Ebenen, hohe Flexibilität sowie eine Kultur der ständigen Verbesserung.<sup>8</sup> Eine agile Unternehmenskultur ist weit mehr als der Einsatz agiler Methoden wie Scrum, Kanban oder Design Thinking. Es geht darum, die gesamte Zusammenarbeit im Unternehmen flexibel und dynamisch zu gestalten und an den Kundenbedürfnissen auszurichten.

Das Team vom Coachingzentrum Heidelberg begleitet Unternehmen, Führungskräfte und Teams dabei, Veränderungen zu gestalten, passende Lösungen zu entwickeln und Ziele zu erreichen.

---

<sup>7</sup> VUCA steht für "volatility" ("Volatilität"), "uncertainty" ("Unsicherheit"), "complexity" ("Komplexität") und "ambiguity" ("Mehrdeutigkeit") und beschreibt Merkmale der modernen Arbeitswelt

<sup>8</sup> U.a. in: Summerer Alois, Maisberger, Paul: „Teamwork agil gestalten“ Carl Hanser Verlag, München, (2018)