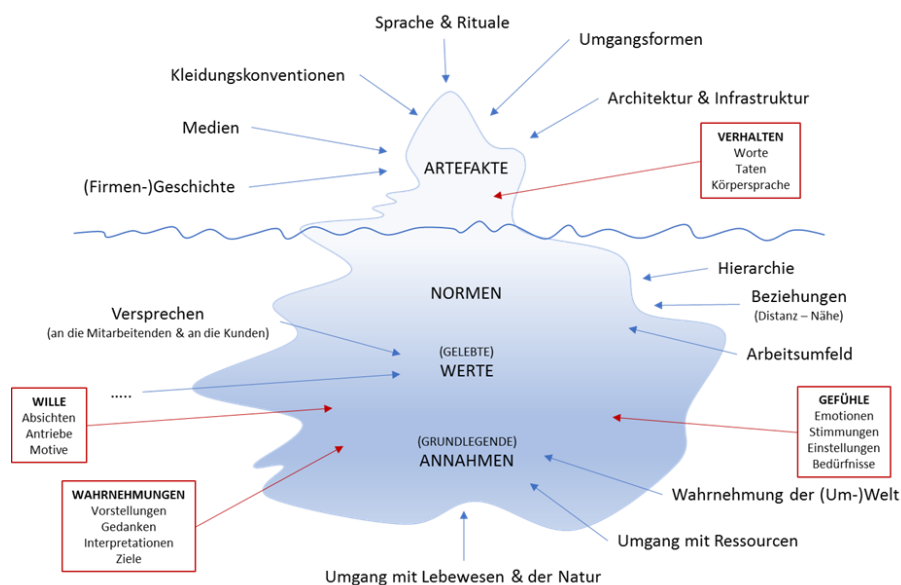


## ERFOLG HABEN & VITAL BLEIBEN – EINE FRAGE DER KULTUR

Jede Organisation hat ihre Kultur! Oft ist allerdings das Interesse im Management und von Führungskräften eher gering, ob diese für die Vision/Strategien passend oder unpassend ist, konstruktiv oder destruktiv wirkt. Wie Studien<sup>1</sup> zeigen, wissen wir jedoch, dass die gelebte Unternehmenskultur Auswirkungen sowohl auf den Geschäftserfolg als auch das langfristige Überleben des Unternehmens hat.

Kultur macht den Unterschied – nicht nur für die mentale Fitness der Stakeholder (und hier insbesondere der Mitarbeitenden), sondern auch in den betriebswirtschaftlichen Fakten. Denn: Welches Image wir im Markt haben, wird nicht allein von unseren Produkten und Dienstleistungen bestimmt, sondern auch von der Art und Weise, wie wir mit unseren Stakeholdern umgehen. Und auch dadurch, ob wir innovativ oder ideenlos, pragmatisch oder bürokratisch, zu kalkulierte Risiko bereit sind oder Fehlervermeidung A-Priorität hat.

(Unternehmens-)Kultur ist nicht leicht fassbar, denn sie beruht auf beobachtbaren Ausdrucksformen (Artefakte) und vor allem auf oft nicht auf den ersten Blick offensichtlichen Verhaltensweisen, Denksätzen und sozialen Mustern.



Eine Studie<sup>2</sup> macht deutlich, dass das Topmanagement und die Führungskräfte durch bewusste und unbewusste Verhaltensweisen (die sie an den Tag legen) in besonderem Maß die Kulturen und damit Werte und Vorstellungen prägen. Und dies nicht selten mit ungewollten Folgen.

Unabhängig vom spezifischen Unternehmen gibt es zwei primäre Dimensionen, die im kulturellen Kontext bestimmend sind: die Art und Weise unserer Interaktionen und unsere Reaktionen auf Veränderungen.

Interaktionen: Unternehmenskulturen, die Unabhängigkeit in den Vordergrund stellen, legen mehr Wert auf Autonomie, individuelles Handeln und Wettbewerb. Diejenigen, die Kooperation betonen, legen Wert auf Integration, Beziehungsmanagement und die Koordination von Teams. Menschen in solchen Kulturen neigen dazu, zusammenzuarbeiten und den Teamerfolg zu betonen.

Reaktion auf Veränderungen: Unternehmenskulturen, die Stabilität betonen, setzen auf Konsistenz, Vorhersagbarkeit und Aufrechterhaltung des Status quo. Sie neigen dazu, Regeln zu befolgen, Kontrolle auszuüben, die Hierarchie zu stärken und streben nach Effizienz. Agile Unternehmenskulturen legen Wert auf Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Veränderungsbereitschaft. Sie bevorzugen Innovation, Offenheit, Vielfalt und eine längerfristige Orientierung.

<sup>1</sup> Siehe u.a. Sull, D./Sull, C./Chamberlain.A. (2019). Measuring Culture in Leading Companies. MITSloan

<sup>2</sup> "The Leader's Guide to Corporate Culture" - HBR 1/2018