



# Der Leadership Goldstandard: Eine Blaupause kultureller Transformation

# Inhalte

Folgende Aspekte werden wir in diesem Leitfaden behandeln.  
Wir empfehlen, diese in der entsprechenden Reihenfolge zu lesen,  
um Erkenntnisse optimal zu gewinnen.

Einleitung	3
Entwicklung eigenverantwortlicher Menschen	6
Förderung einer Kultur der Hilfsbereitschaft	11
Kultivierung des Mitarbeiterengagements	14
Transformation von Konflikten	20
Aufbau von Beziehungen	25
Gewinnung und Bindung von Top-Talenten	29
Durchführung korrekter Maßnahmen	33
Erfolgsmessung durch Schlüsselindikatoren	37
Ausblick	41

## Gender-Hinweis

Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion sind integrale Bestandteile unserer Mission bei Arbinger – und unserer Kommunikation. Verwenden wir in Ausnahmefällen das generische Maskulinum, dient dies ausschließlich der Lesbarkeit.



# Einleitung

Leadership ist das A und O für jegliche Transformation innerhalb einer Organisation, insbesondere wenn es um die Kultur geht. Ein Kulturwandel erfolgt stets von oben nach unten – die Führungskräfte sind somit der Schlüssel zur positiven Entwicklung der Unternehmenskultur.

**52 %**

der Befragten einer aktuellen Arbinger-Studie geben an, dass die Führungskräfteentwicklung den größten Einfluss auf die Verbesserung der Unternehmenskultur hat.

# *Sie können Veränderungen auf individueller oder kollektiver Ebene herbeiführen, aber am effektivsten ist es, wenn sich das Führungsteam einbringt, mit gutem Beispiel vorangeht und die Initiative ergreift.*

Um Ihre Unternehmenskultur zu verändern, ist eine Investition in die Entwicklung von Führungskräften von entscheidender Bedeutung – mit positiven Auswirkungen, die durch zahlreiche Studien belegt werden. 52 % der Befragten einer aktuellen Studie von Arbinger gaben an, dass die Entwicklung von Führungskräften den größten Einfluss auf die Verbesserung der Kultur hat. Zudem betrachten 80 % der Entscheider die Stärkung der Führungskompetenz als hohe Priorität. Erwiesenermaßen weisen Mitarbeiter:innen, die an einem Leadership-Training teilnehmen, eine Leistungssteigerung von 20 % auf.

Damit Ihre besten Talente bleiben, müssen Sie gezielt in die Personalführung investieren. Ohne eine ausgezeichnete Führungskompetenz verlieren die Mitarbeitenden oft ihr Engagement, was zu erheblichen Leistungsproblemen und Fluktuation führt. Dies allein verursacht enorme Kosten Organisationen. Die Wiederbesetzung einer Stelle erfordert zusätzliche Kosten in Höhe von 90 % bis 200 % des Jahresgehalts der jeweiligen Funktion.

In Anbetracht dieser Fakten scheint es naheliegend, in die Führungskräfteentwicklung zu investieren. Sie werden uns sicher zustimmen: Wenn es um die Entwicklung von Führungskräften geht, stellt

sich weniger die Frage nach dem *Warum* als nach dem *Wie*.

Der Wandel in unserer Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren schneller vollzogen als je zuvor. Gerade in schwierigen Zeiten ist eine starke Führungsmannschaft, die den Kurs vorgibt, von besonderer Bedeutung.

Durch unsere Erfahrung mit Tausenden von Organisationen haben wir aus erster Hand erfahren, welch bemerkenswerter Dominoeffekt eintritt, wenn man dem Wachstum und der Entwicklung von Führungsteams höchste Priorität einräumt. Wenn man einen Kulturwandel anstrebt, ist dieser am wirkungsvollsten, wenn er von oben nach unten erfolgt.

Betrachten Sie es einmal so: Sie können Veränderungen auf individueller oder kollektiver Ebene herbeiführen, aber am effektivsten ist es, wenn sich das Führungsteam einbringt, mit gutem Beispiel vorangeht und die Initiative ergreift.

Wenn Sie sich jetzt fragen: *Wo soll ich anfangen? Wie sieht ein gutes Leadership-Programm aus? Was muss es beinhalten? Wie definiere ich Erfolg?* – dann sind Sie hier genau richtig.

In diesem Leitfaden gehen wir auf diese Fragen ein, indem wir eine Blaupause für die kulturelle Transformation liefern. **Eine Transformation, die auf der Führungsebene beginnt.** Sie werden feststellen, dass Führungsqualität und Kulturwandel Hand in Hand gehen - und dass beide dadurch gekennzeichnet sind, dass eine Führungskraft nicht nur ein Vorbild für ihr Team ist, sondern auch das Beste aus ihrem Team hervorbringt.

In sieben Schritten (siehe Abbildung 1) behandeln wir die Schlüsselbereiche der Personalführung, die im Mittelpunkt eines erfolgreichen Führungsentwicklungsprogramms stehen sollten. Indem Sie sich auf diese fundamentalen Bereiche konzentrieren, werden Sie in der Lage sein, einen tiefgreifenden Wandel in Ihrer Organisation

herbeizuführen – beginnend an der Spitze.

Wir empfehlen, diese Schritte als hierarchisch zu betrachten, wobei jeder Schritt die Grundlage für den nächsten bildet. In den folgenden Abschnitten gehen wir darauf ein, wie die einzelnen Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden.

Am Ende dieses Leitfadens finden Sie eine Auswahl von Kennzahlen, mit denen Sie den Erfolg Ihres Leadership-Programms ermitteln können, sowie ein Bewertungssystem, das Ihnen bei der Einhaltung des Plans behilflich ist.

Durch die erfolgreiche Transformation Ihres Führungsteams werden Sie letztlich einen Wandel Ihrer Kultur herbeiführen. Sie sind bereit?

**ABBILDUNG 1:** Sieben Schlüsselbereiche zur Entwicklung einer gesunden Führungskultur





## Entwicklung eigenverantwortli- cher Menschen

**13 %**

der Befragten einer Gallup-Studie unter deutschen Arbeitnehmern gaben an, in Ihrem Job engagiert zu sein.

Studien legen nahe, dass ein Verantwortungsgefühl für unsere Arbeit nicht nur unsere Einstellung zu unserem Unternehmen beeinflusst, sondern uns auch anderen gegenüber hilfsbereiter und großherziger werden lässt. Dies kommt daher, dass wir unseren Einfluss auf Menschen um uns herum wahrnehmen – und nicht nur über unsere eigene Leistung.

*Erfolgreiche Kulturen bestehen aus Menschen, die Verantwortung übernehmen, sich stets auf Ergebnisse konzentrieren, produktiv mit Spannungen umgehen und – was am wichtigsten ist – erkennen, wie sich ihre Aktivitäten auf ihre Mitmenschen auswirken.*

Bei der Entwicklung eigenverantwortlicher Mitarbeiter:innen geht es um die Schaffung einer Kultur von Ownership. Wenn Ihre Mitarbeitenden das Gefühl haben, einen persönlichen Einfluss auf ihre Arbeit auszuüben, sind sie auch motivierter, nach kreativen Lösungen zu suchen und über sich hinauszuwachsen, da ihnen ihre Arbeit am Herzen liegt.

Die Ursache für die meisten Probleme liegt darin, dass die Beteiligten selbstbezogen agieren und ihre eigenen Bedürfnisse in den Vordergrund stellen, ohne an die Ziele, Aufgaben oder Herausforderungen anderer zu denken. Keines der Beispiele auf der rechten Seite ist grundsätzlich „schlecht“, aber erfolgreiche Kulturen werden nicht von Mitarbeiter:innen gebildet, die „nicht schlecht“ sind. Sie bestehen aus Menschen, die Eigenverantwortung übernehmen, sich auf Ergebnisse statt auf Schuldzuweisungen konzentrieren, produktiv mit Spannungen umgehen und – was am wichtigsten ist – erkennen, wie sich ihre Aktivitäten auf ihre Mitmenschen auswirken.

## Beispiele für selbstbezogenes Verhalten



Einem Mitarbeitenden eine E-Mail mit einer Anfrage in letzter Minute schicken und erwarten, dass man sich sofort darum kümmert



Beim Auftreten eines Problems wegsehen und hoffen, dass sich jemand anderes darum bemüht



Suche nach Verbündeten, die sich in einem Konflikt mit einem anderen Mitarbeitenden auf „Ihre Seite“ stellen, zur Rechtfertigung des eigenen Standpunkts

# Förderung eigenverantwortlicher Mitarbeiter:innen

Als Führungskraft können Sie vieles tun, um bei Ihren Mitarbeitenden ein Gefühl der Eigenverantwortung zu wecken. Dies bildet die Grundlage für den gesamten Transformationsprozess.



## Klare Erwartungen und Ziele festlegen

Die Definition klarer Ziele (und die Sicherstellung, dass alle darüber Bescheid wissen) bildet die Grundlage für ein leistungsstarkes Team. Wenn jede:r erkennt, wofür er verantwortlich ist, bleibt weniger Raum für Ungewissheit bei den jeweiligen Aufgaben.

Wenn jedes Teammitglied weiß, was man gemeinsam anstrebt, kann sich jede:r auf seine spezifischen Teile des Puzzles konzentrieren und ist motivierter, mehr zu leisten, da alle genau wissen, welchen Einfluss sie auf das Endergebnis haben.



## Fehler in Lernerfahrungen umwandeln

Wenn Sie Misserfolge als Lernerfahrungen interpretieren, können Sie in Ihrer Organisation ein Growth Mindset aufbauen. Dieses Mindset fördert die Widerstandsfähigkeit, die Anpassungsfähigkeit und die Bereitschaft, Herausforderungen anzunehmen - allesamt wichtige Voraussetzungen für Innovation und Fortschritt.

Sie werden feststellen, dass die nächste Generation von Mitarbeiter:innen weniger Bedenken vor Misserfolg hat. Als Führungskraft ist es darüber hinaus von Nutzen, sich für die Fehlerquellen zu sensibilisieren. Wenn Sie Fragen zur Entstehung eines Fehlers aufwerfen, werden oft Lücken in der Ausbildung oder in den Prozessen deutlich, die Sie korrigieren können.

# Förderung eigenverantwortlicher Mitarbeiter:innen

## Durchführung regelmäßiger Leistungsgespräche

Regelmäßige Leistungsgespräche sind für die Aufrechterhaltung einer produktiven, engagierten und zielgerichteten Belegschaft von entscheidender Bedeutung. Das Engagement der Mitarbeitenden steht in direktem Bezug zur [Häufigkeit der Mitarbeitergespräche](#).

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, regelmäßig (am besten einmal im Monat!) einen Termin mit ihren Vorgesetzten zu vereinbaren, um ihre Arbeitsleistung zu besprechen. Wir empfehlen die Verwendung einer Vorlage wie dem 3A+ Selbststeinschätzungs-Tools von Arbinger, das es sowohl Managern als auch Mitarbeitenden ermöglicht, Einsatz und Auswirkung zu bewerten – und nicht nur die Ergebnisse.



## Sicherstellen, dass jeder seinen Einfluss wahrnimmt

Eine offene Kommunikation über die Auswirkungen individueller Beiträge schafft Transparenz und Vertrauen innerhalb Ihrer Organisation. Derzeit vertrauen nur [21 % der Beschäftigten](#) ihren Führungskräften. Eine offene Diskussion über Einsatz und Auswirkungen auf betrieblicher Ebene trägt dazu bei, das Vertrauen wiederherzustellen, mit dem so viele Organisationen derzeit zu kämpfen haben.



 **TESTEN:**

# Auswirkungen checken

Verwenden Sie dieses Tool als Hilfestellung für den Austausch mit den Menschen, auf deren Arbeit Sie sich auswirken – Ihre Kunden, Ihre Teammitglieder, Ihre Kollegen. Es empfiehlt sich, mit diesen Menschen regelmäßige, kurze Besprechungen in einem festgelegten Rhythmus einzurichten. Die Führungsebene sollte dies zuerst praktizieren und als Beispiel für den Rest der Organisation dienen.

## Tool herunterladen

[Herunterladen](#)



## Anwendung

- 1 Identifizieren Sie eine Person, auf deren Arbeit Sie sich auswirken.
- 2 Notieren Sie das Datum, an dem Sie die Auswirkungen checken werden.
- 3 Identifizieren Sie, wie sie die Arbeit dieser Person erschwert haben könnten, oder versäumten, sie zu erleichtern.
- 4 Evaluieren Sie, wie Sie ihre Hilfbereitschaft verbessern können.
- 5 Treffen Sie sich und tauschen Sie sich zu Ihren Überlegungen in Spalte 2 und 3 aus.
- 6 Bitten Sie um Feedback zu Ihren Überlegungen und einigen Sie sich auf einen Maßnahmenplan.



# Förderung einer Kultur der Hilfsbereitschaft

Zusammenarbeit erfordert ein gewisses Maß an Selbsterkenntnis, das nur dann gegeben ist, wenn die Beschäftigten das Gefühl haben, für ihre Arbeit selbst verantwortlich zu sein. Als Führungskraft ist es die Aufgabe, eine Kultur der Hilfsbereitschaft zu fördern, indem Sie Ihre Beschäftigten ermutigen, konstruktive Beziehungen zu ihrem Umfeld aufzubauen, und sie befähigen, produktiver und kreativer zusammenzuarbeiten.

Zu einer Kultur der Hilfsbereitschaft gehört mehr als nur eine oberflächliche Zusammenarbeit - es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter:innen wirklich um den Erfolg und das Wohlergehen der Mitmenschen kümmern. Diese Verbindungen beruhen auf Vertrauen und Verständnis, fördern eine offene Kommunikation und vermeiden Missverständnisse.

Wenn Sie Ihren Beschäftigten Hilfsbereitschaft vermitteln, legen Sie den Grundstein für fruchtbare Arbeitsbeziehungen. Teamkollegen werden sich eher bereit erklären, um Hilfe zu bitten, Ideen auszutauschen und effektiv zusammenzuarbeiten. Dieser kollaborative Geist führt nicht nur zu kreativeren Lösungsansätzen, sondern bricht auch Silos auf und schafft die Basis für Diversität.

*Zu einer Kultur der Hilfsbereitschaft gehört mehr als nur eine oberflächliche Zusammenarbeit – es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem sich die Mitarbeiter:innen wirklich um den Erfolg und das Wohlergehen der Mitmenschen kümmern.*

## Eine Kultur der Hilfsbereitschaft beginnt mit:



### **Rollen klar definieren**

Wenn Mitarbeiter:innen genau wissen, wofür sie verantwortlich sind und wo ihr Zuständigkeitsbereich beginnt und endet, werden sie bereitwilliger Hilfe in ihrem Aufgabenbereich leisten.



### **Als gutes Beispiel vorangehen**

Führungskräfte, die sich in den Dienst ihrer Teams stellen - mit anderen Worten: [Servant Leadership](#) praktizieren – steigern die Moral ihrer Mitarbeitenden und sorgen für höhere Erträge. Wenn Sie eine Belegschaft mit eigenverantwortlichen Menschen leiten, müssen Sie Teammitglieder bei der Erfüllung ihrer Aufgaben nicht mikromanagen. Ihre Mitarbeiter erhalten das volle Vertrauen und können sich an Sie wenden, wenn es um die Beseitigung von Hindernissen geht.



### **Als Mentor fungieren**

Mentoring führt oft zur Entwicklung langfristiger beruflicher Beziehungen, was dazu beiträgt, das Gemeinschaftsgefühl am Arbeitsplatz zu fördern. Mentoren können Nachwuchskräfte dabei unterstützen, sich in der Teamdynamik zurechtzufinden und Empathie zu fördern. Außerdem gewinnen die Mentees durch das Mentorship an Selbstvertrauen, so dass sie in der Lage sind, anderen auf ihrem Weg zu helfen.

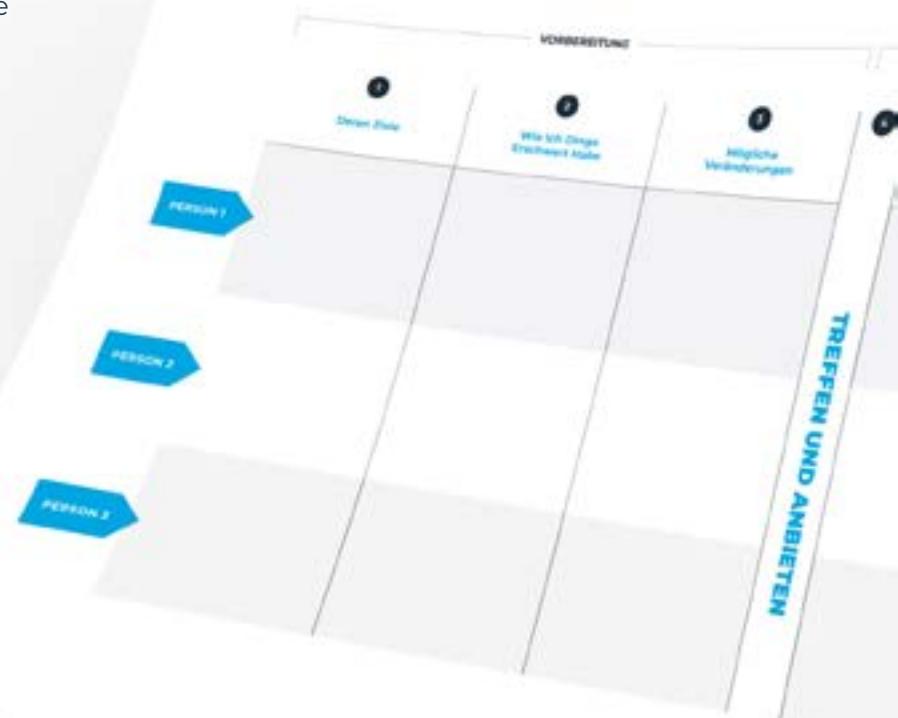
 **TESTEN:**

# Treffen & Geben

Das Tool Treffen & Geben fördert das kollaborative Denken und die gegenseitige Unterstützung in Teams. Es ist eine proaktive Methode, um die Ziele der anderen zu erkennen und genau zu verstehen, wie man ihnen helfen kann. Es kann für regelmäßige Gespräche zwischen Teams, neue Arbeitsverhältnisse oder für die gezielte Hilfe in einem bestimmten Bereich oder einer bestimmten Situation eingesetzt werden.

## Tool herunterladen

[Herunterladen](#)



## Anwendung

- 1 Identifizieren Sie eine Person oder Gruppe, die Sie besser verstehen möchten.
- 2 Notieren Sie für jede Person, welches deren wichtigsten Arbeitsziele sein könnten.
- 3 Reflektieren Sie über Situationen, in denen Ihr Handeln Schwierigkeiten oder Nachteile für die Betroffenen verursacht haben könnte. Seien Sie aufrichtig, wenn es um Versehen oder Versäumnisse geht.
- 4 Finden Sie bis zu drei konkrete Lösungen, mit denen Sie die Betroffenen unterstützen könnten. Beispielsweise, indem Sie Ressourcen effektiver teilen, Beratung anbieten oder andere hilfreiche Maßnahmen ergreifen.
- 5 Treffen Sie sich nun, um die in den Schritten 2 bis 4 gemachten Beobachtungen zu besprechen. Führen Sie einen offenen Dialog, sammeln Sie Ideen und erstellen Sie gemeinsam einen zielführenden Maßnahmenplan.



# Kultivierung des Mitarbeiterengagements

Ihre Mitarbeiter:innen sind das wichtigste Kapital Ihrer Organisation. Ohne engagierte Menschen, die eigenverantwortlich handeln und sich anderen gegenüber hilfsbereit zeigen, wird die Umsetzung selbst einfachster Aufgaben zu einer Herausforderung. Somit ist die Förderung des Mitarbeiterengagements von entscheidender Bedeutung.

ABBILDUNG 2: Engagement Vergleich

Obwohl Engagement manchmal schwer zu quantifizieren ist, kann man meist feststellen, ob ein Mitarbeiter engagiert ist oder nicht. Zu Beginn dieses Kapitels wollen wir einige der häufigsten Unterschiede zwischen desengagierten und engagierten Beschäftigten aufzeigen (siehe Abbildung 2).

## Disengagierte Mitarbeiter:in

- Scheut Verantwortung
- Verliert leicht den Fokus
- Vermeidet Teamarbeit
- Beschwert sich oft (oder nie)
- Leistungsschwach
- Mangelnde Motivation  
Aufgaben und Ziel zu erfüllen
- Isoliert sich von sozialen Aktivitäten

VS.

## Engagierte Mitarbeiter:in

- Übernimmt Verantwortung
- Zielgerichtet und fokussiert
- Kollaborativ und hilfsbereit
- Schafft kreative Lösungen
- Erbringt hochwertige Arbeit
- Motiviert sich und andere, Ziele zu erreichen
- Vernetzt sich mit Teammitgliedern

Statistisch gesehen haben disengagierte Mitarbeiter:innen eine um 18 % geringere Produktivität und verursachen einem Unternehmen durchschnittlich Kosten in Höhe von 34 % des Lohns. Daher ist es selbstverständlich, dass jeder Entscheidungsträger eine engagierte Belegschaft zum Ziel hat. Aber es geht um mehr als das Geschäftsergebnis. Es geht darum, ein Umfeld zu schaffen, in

dem sich jeder mit den übergeordneten Unternehmenswerten und -zielen identifiziert und seine Rolle voll annimmt. Darüber hinaus sind Mitarbeitende, die das Gefühl haben, dass ihre Arbeit von Bedeutung ist, viel eher bereit, innovativ zu denken, mehr zu leisten und langfristig zu bleiben – was wiederum zu einem attraktiveren Arbeitsumfeld für alle führt.

## Berechnen Sie die Kosten des Disengagements Ihrer Belegschaft mit Hilfe dieser Formel:

**1. Schritt:** [Anzahl der Mitarbeiter] x 18 %

= **Anzahl disengagierter Mitarbeiter**

(18 % ist die durchschnittliche Quote disengagierten Personals 2022 in Deutschland laut [Gallup](#))

**2. Schritt:** [Mittleres Jahresgehalt] x 34 %

= **Jährliche Kosten pro disengagiertem Mitarbeiter**

(34 % des Mitarbeitergehalts sind die durchschnittlichen Kosten disengagierten Personals laut [Gallup](#))

**3. Schritt:** Schritt 1 x Schritt 2

= **Jährliche Gesamtkosten des Disengagements**

## Bewährte Methoden für mehr Engagement am Arbeitsplatz

### 1. Stets beherzigen: Kollegen als Menschen wahrnehmen

Die beste Weise, Ihren Mitarbeitern das Gefühl zu geben, dass sie wichtig sind und dazugehören, besteht darin, sie als Menschen zu sehen. Für Führungskräfte ist es zudem wichtig, dass sie ihre Mitarbeitenden auch abseits der Arbeit als Menschen wahrnehmen und das vielschichtige Leben der Personen jenseits ihrer Funktion anerkennen. Einige Wege, dies erfolgreich zu tun, sind die Förderung der Work-Life-Balance durch flexible Zeitplanung, das Verständnis für private Verpflichtungen, die Anerkennung wichtiger Lebensereignisse, die Bereitstellung von Ressourcen für die geistige Gesundheit und die Schaffung von Räumen für einen offenen Dialog über Themen außerhalb der Arbeit. Diese Schritte fördern ein Arbeitsumfeld, in dem jeder Einzelne geschätzt wird.

### 2. Wertschätzung zeigen

Wertschätzung zu zeigen ist ein weiterer wichtiger Aspekt, um ein positives und motivierendes Arbeitsklima zu schaffen. Untersuchungen haben ergeben, dass 69 % der Mitarbeiter:innen mehr leisten würden, wenn ihr Engagement besser gewürdigt würde. Wenn sich Mitarbeitende wertgeschätzt und anerkannt fühlen, verbessern sich ihre Moral und ihr Zugehörigkeitsgefühl. Anerkennung kann man kultivieren, indem man regelmäßig Feedback gibt, Leistungen öffentlich honoriert oder Initiativen zur Wertschätzung etabliert.

### **3. Um Feedback bitten (und zuhören)**

Die Einforderung von Mitarbeiterfeedback zeigt, dass Sie sich für einen inklusiven Arbeitsplatz einsetzen, an dem sich jeder wertgeschätzt fühlt. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Meinung gehört wird und ihr Feedback zu relevanten Veränderungen führt, steigen ihr Engagement und ihre Moral. Tatsächlich haben Unternehmen mit effektiven Feedback-Systemen eine um [14,9 % niedrigere Fluktuationsrate](#) als solche, die darauf verzichten.

### **4. Förderung psychologischer Sicherheit**

Psychologische Sicherheit bezieht sich auf die gemeinsame Überzeugung, dass jeder seine Ideen äußern, Risiken eingehen und Bedenken anmelden kann, ohne Nachteile oder negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Wenn sich Mitarbeiter sicher fühlen, ihre Gedanken und Ansichten offen mitzuteilen, fördert dies die Zusammenarbeit, Innovation und kreative Problemlösung. Dies wiederum führt zu einer verbesserten Teamdynamik, einem größeren Engagement, einer höheren Arbeitszufriedenheit und der Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

### **5. Fortlaufendes Training und Coaching**

Coaching und Training spielen eine zentrale Rolle bei der Förderung des Mitarbeiterengagements, da sie die Entwicklung von Fähigkeiten, das persönliche Wachstum und das Bewusstsein, in seine berufliche Entwicklung zu investieren, stärken. Studien zeigen, dass [40 % der Mitarbeiter:innen](#), die keine wirksame Einarbeitung erhalten, ihre Stelle innerhalb des ersten Jahres wieder verlassen. Dies unterstreicht die positiven Auswirkungen von Trainings auf die Mitarbeiterbindung und das Engagement. Arbeitgeber können Coaching auf unterschiedliche Art und Weise anbieten, z. B. in Form von persönlichen Mentoring-Gesprächen, Workshops, Online-Kursen und Peer-to-Peer-Lerninitiativen. Die Möglichkeit, Feedback zu erhalten und regelmäßige Leistungsgespräche zu führen, fördert die kontinuierliche Entwicklung der Belegschaft.

### **6. Mission und Werte leben**

Die authentische Kommunikation der Mission und der Werte Ihres Unternehmens fördert das Mitarbeiterengagement, indem sie allen eine klare Vorstellung der Bedeutung und Richtung gibt. Wenn die Belegschaft die übergreifenden Ziele und Wertvorstellungen des Unternehmens verinnerlicht, fühlt sie sich ihrer Arbeit und dem Unternehmen stärker verbunden, was wiederum zu einer höheren Motivation und Arbeitszufriedenheit führt. Auch wenn Unternehmen keine gemeinnützige Mission verfolgen, haben Engagements wie Spenden für wohltätige Zwecke, die Teilnahme an Fairtrade-Programmen oder die Verbesserung der Arbeitsbedingungen einen starken Einfluss auf die Mitarbeiterloyalität.

## 7. Team optimal aufstellen

Die Bereitstellung von Tools, Materialien und Trainings für die Belegschaft ist von entscheidender Bedeutung, da sie sich direkt auf die Produktivität und Zufriedenheit der Beschäftigten auswirkt. Wenn sich die Mitarbeiter bestens versorgt wissen, sind sie eher in der Lage, ihre Verantwortung zu erfüllen (oder zu übertreffen), was zu einem stärkeren Selbstvertrauen und Erfolgserlebnis führt. [Eine kürzlich durchgeführte Umfrage](#) unter 1.857 US-Mitarbeitern ergab, dass nahezu alle Mitarbeiter (96 %) mit den betrieblichen Tools unzufrieden sind. Wenn Sie als Führungskraft sicherstellen, dass Ihr Team über die richtigen Mittel verfügt, um erfolgreich zu sein, ist dies ein äußerst wichtiger Faktor für das tägliche Engagement der Mitarbeitenden.

## 8. Zeit für soziale Kontakte nehmen

Die Schaffung sozialer Aktivitäten für Mitarbeitende ist unerlässlich, um enge Beziehungen innerhalb eines Teams zu pflegen. Veranstaltungen wie Teamessen, Klausurtagungen und Treffpunkte bieten den Teammitgliedern die Möglichkeit, sich in einem ungezwungenen und informellen Rahmen auszutauschen, was die Kameradschaft fördert und Vertrauen aufbaut. Es ist belegt, dass soziale Aktivitäten im Team das [Kommunikationsverhalten um 50 % verbessern](#). Wenn Mitarbeiter sich zusammengehörig fühlen, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie gut zusammenarbeiten, sich gegenseitig helfen und sich an der Arbeit aktiv beteiligen.

## 9. Vertrauen demonstrieren

Vertrauen zu zeigen ist für Führungskräfte wichtig, da es ein Umfeld der Selbstbestimmung, der Zusammenarbeit und des Selbstvertrauens kultiviert. Wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitern Vertrauen entgegenbringen, fördert dies das Gefühl der Eigenverantwortung und des Verantwortungsbewusstseins und ermutigt den Einzelnen, die Initiative zu ergreifen und sein Bestes zu geben. Wenn Vertrauen am Arbeitsplatz gelebt wird, sind die [Mitarbeiter:innen 260 % motivierter](#) zu arbeiten, haben 41 % weniger Fehlzeiten und neigen 50 % weniger dazu, sich nach einem anderen Arbeitsplatz umzusehen.

## 10. Transparent sein

Wenn Führungsteams die Transparenz gegenüber ihren Mitarbeitenden priorisieren, wird eine Kultur der offenen Kommunikation und des gegenseitigen Respekts geschaffen. In Organisationen mit Transparenz in der Kommunikation ist das [Engagement der Belegschaft](#) nachweislich um 47 % höher. Wenn Teammitglieder mit Informationen versorgt werden, die für ihre Arbeit und Leistung relevant sind, fühlen sie sich geschätzt und mit den Zielen und Entscheidungen des Unternehmens im Einklang.

## PRAXIS:

# Ein kultureller Wettbewerbsvorteil

Das 1982 in San Francisco gegründete Unternehmen **Pet Food Express** hat sich eine Nische in der Haustierbranche geschaffen, indem es modernste Tiernahrung mit erstklassiger Mitarbeiterschulung und ausgezeichnetem Kundenservice kombinierte. Mit diesem Ansatz wuchs das Unternehmen bis 2017 von 6 auf 63 Filialen und festigte damit seine Position als Branchenführer.

Pet Food Express stand jedoch im harten Wettbewerb mit den großen Einkaufszentren, die den nationalen Markt aufgrund ihrer Größe, ihres Bekanntheitsgrades und ihrer aggressiven Marketingstrategie beherrschten. In Anbetracht dieser Marktgegebenheiten war die Unternehmensführung davon überzeugt, dass ihr größter Wettbewerbsvorteil die einzigartige Kultur von Pet Food Express war – die besondere Art und Weise, wie die Mitarbeiter zusammenarbeiten und ihre Kunden bedienen. Wenn sie weiterhin profitabel wachsen wollten, mussten sie ihrer Kultur Priorität einräumen und sie pflegen.

Pet Food Express arbeitete mit Arbinger zusammen, um seine Managementphilosophie zu skalieren. Heute geben die Führungskräfte jedem Mitarbeitenden die



Entscheidungsbefugnis, das zu tun, was für die anderen Teammitglieder richtig ist, und Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Kunden auswirken.

Obwohl die Kultur fröhlich, lebendig und herzlich ist, ist sie alles andere als soft. Ein zentrales Merkmal dieser Kultur ist der Austausch von direktem und ehrlichem Feedback, das aus dem aufrichtigen Wunsch erwächst, Menschen bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Diese hilfreiche Aufrichtigkeit und Direktheit ist das Herzstück des Vertrauens, das auf allen Ebenen des Unternehmens gelebt wird.



## Transformation von Konflikten

Konflikte am Arbeitsplatz können weitreichende Folgen haben und nicht nur das individuelle Wohlbefinden, sondern auch die Teamdynamik und die allgemeine Produktivität beeinträchtigen. Bleiben Arbeitskonflikte ungelöst, können sie zu erhöhtem Stress, geringerer Arbeitszufriedenheit und verminderter Motivation der Beteiligten führen.

# Betrachten wir folgende Statistiken zu Konflikten, bevor wir fortfahren:



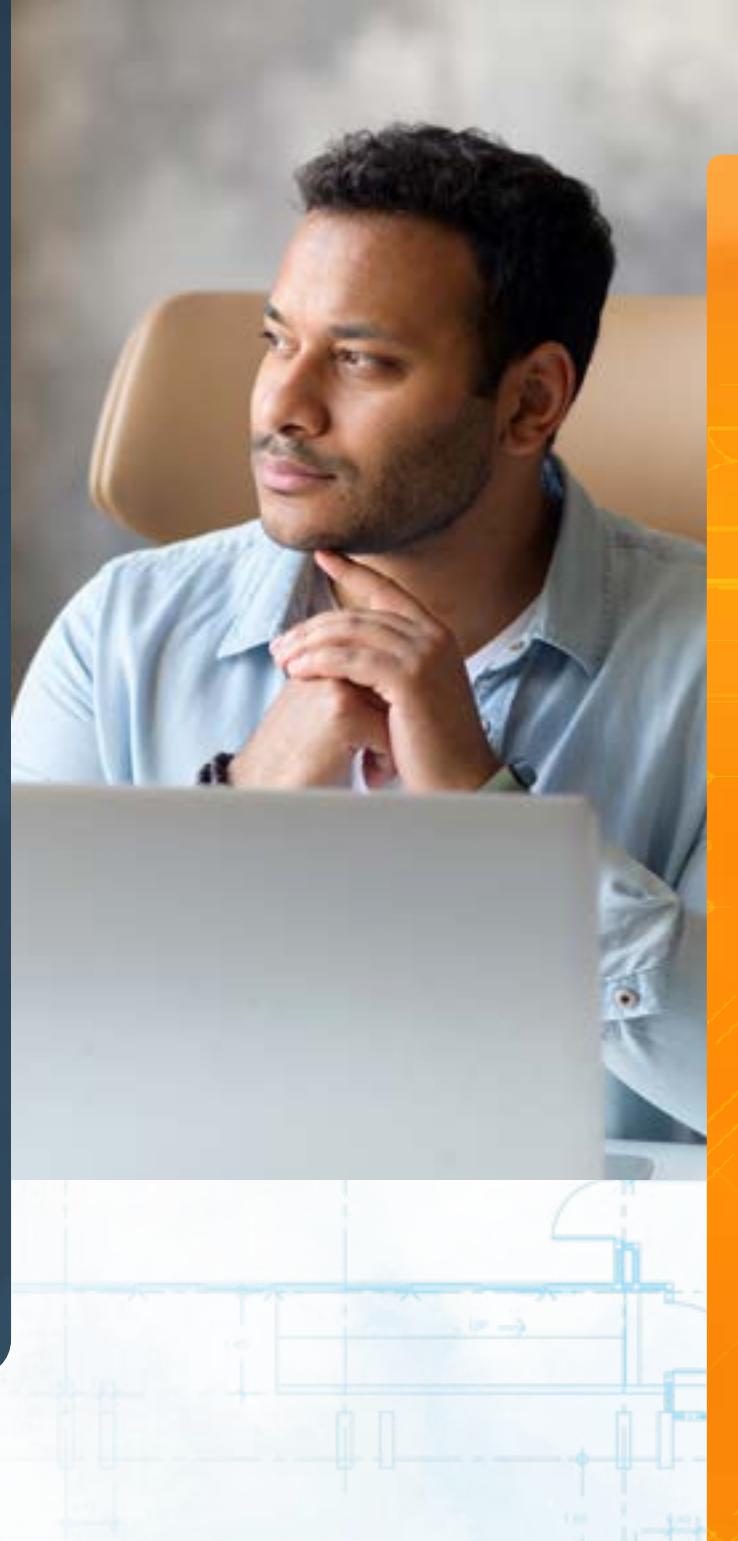
85 % der Arbeitnehmer erfahren ein gewisses Maß an Konflikten bei der Arbeit



Manager investieren rund 6 Stunden pro Woche (etwa 15 % ihrer Zeit) mit der Lösung von Konflikten



56 % der Arbeitnehmer, die mit Konflikten am Arbeitsplatz konfrontiert sind, berichten, dass diese zu Stress, Angstzuständen oder Depressionen führten



Als Führungskraft geht es nicht darum, Konflikte gänzlich zu vermeiden. Es geht darum, Wege zu finden, um Konflikte sinnvoll zu behandeln und sie in bessere Kommunikation und Zusammenhalt zu transformieren. Wir haben Konflikte in diesem Leitfaden als vierten Schritt aufgeführt, weil es viel einfacher ist, sie konstruktiv zu lösen, wenn Ihre Mitarbeitenden bereits eigenverantwortlich, hilfsbereit und engagiert sind.

# Konflikte sind natürlich sehr vielfältig und es gibt auch keine Pauschallösung, jedoch können wir die meisten Konflikte am Arbeitsplatz mit anderen Augen sehen, wenn wir unser Mindset ändern.

## Konflikt und Mindset

Um Herausforderungen und Konflikte besser bewältigen zu können, müssen wir unser Mindset hinterfragen, um unsere eigenen Rechtfertigungen und Motivationen besser zu verstehen. Konflikte sind natürlich sehr vielfältig und es gibt auch keine Pauschallösung, jedoch können wir die meisten Konflikte am Arbeitsplatz mit anderen Augen sehen, sobald wir unser Mindset ändern.

Oft vergessen wir, dass unsere Mitarbeitenden auch Menschen sind – mit komplexen Gefühlswelten und vielfältigen Erfahrungen. Wenn die Zusammenarbeit mit jemandem schwierig ist, vergessen wir leicht, dass auch er/sie menschlich ist. Darüber hinaus sehen wir Mitarbeitende bisweilen sogar als Hindernis an.

Wenn wir die Menschlichkeit in anderen übersehen, neigen wir dazu, in unseren Köpfen negative Bilder zu konstruieren, die unserer Vorstellung nach unser negatives Verhalten ihnen gegenüber rechtfertigen. Dies wiederum lädt die anderen dazu ein, negativ auf uns zu reagieren, was wir dann nutzen, um unsere eigene Rolle in dem Konflikt zu legitimieren.

Während wir uns über die negative Behandlung beklagen, die uns widerfährt, beweist uns dieses Verhalten insgeheim, dass wir richtig lagen, was unseren Kollegen betrifft. In dieser Sichtweise schätzen wir am Ende Probleme mehr als Lösungen und Konflikte mehr als Harmonie, was für niemanden eine fruchtbare Dynamik darstellt.



## Fragestellungen in Konfliktfällen oder bei „schwierigen“ Mitarbeitenden

1 Wie fühlt es sich an, in meiner Nähe zu sein, wenn ich mich so verhalte?

2 Wie reagiere oder verhalte ich mich, wenn ich mich frustriert, gestresst, überfordert, ignoriert etc. fühle?

3 Was wäre eine mögliche Lösung, um meine Sichtweise zu ändern, wenn diese Gefühle auftreten?



Oftmals führen unsere Reaktionen auf Konflikte zu einer Verstetigung des Konflikts selbst. Wenn wir uns bewusst entscheiden, Situationen objektiv und weniger emotional zu betrachten, können wir Spannungen abbauen und Streitpunkte als Gelegenheiten nutzen. Wir können verstehen, was andere zu bewältigen haben, defekte Prozesse aufdecken und diese als Chance zum Wachstum ergreifen.

TESTEN:

# Fokus auf Fakten

Dieses Tool sollten Sie nutzen, bevor Sie sich auf Gespräche mit hohem Konfliktpotenzial einlassen, um die Fakten von der subjektiven Auslegung zu trennen. Dies wird Ihnen helfen, sich auf die Tatsachen zu konzentrieren, was bei anderen auf geringeren Widerstand stößt und zu produktiveren Gesprächen führt.

## Tool herunterladen

[Herunterladen](#)



## Anwendung

- 1 Notieren Sie die Verhaltensweisen der anderen Person, die Sie stören – Dinge, die die andere Person aus Ihrer Sicht unterlassen sollte. (Achten Sie darauf, dass Sie nur Punkte aufzählen, die die Person tatsächlich tut, und keine Wertungen).
- 2 Beschreiben Sie, wie Sie die andere Person sehen, wenn sie dieses Verhalten zeigt. (Diese Aufzählung ist eine Interpretation – Ihre eigene Sicht auf die Handlungen des anderen).
- 3 Wie würden Sie diese Person anders sehen, wenn Sie nicht wütend, frustriert oder aufgebracht wären?
- 4 Machen Sie sich bei der Kommunikation bewusst, dass die in Schritt 2 aufgelisteten Punkte lediglich Ihre eigenen Interpretationen sind. Konzentrieren Sie sich auf die Punkte, die Sie in Schritt 1 aufgelistet haben, und bleiben Sie offen für alternative Betrachtungsweisen.



# Aufbau von Beziehungen

Wenn wir an absolute Spitzenteams denken, kommen uns oft Aspekte wie lange Arbeitszeiten, eine hektische Kultur oder eine belastende Arbeitsumgebung in den Sinn. Ein wahres Spitzenteam legt jedoch größten Wert auf Authentizität und zwischenmenschliche Beziehungen, denn es ist sich bewusst, dass die Kultivierung zwischenmenschlicher Beziehungen der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg ist.

Anstatt Überstunden zu machen und dabei auszubrennen, können uns positive Beziehungen helfen, die Zeit, die uns bei der Arbeit zur Verfügung steht, optimal zu nutzen und dadurch wesentlich effektiver zu sein.

Beachten Sie, dass alle vorherigen Abschnitte den Rahmen für diesen wichtigen Schritt bilden. Der Aufbau von Beziehungen ist viel einfacher, wenn Sie die geeignete Sichtweise und die passenden Methoden dafür haben.

## Möglichkeiten zur Verbesserung von Arbeitsbeziehungen

### Wertschätzung ausdrücken

Der Ausdruck von Wertschätzung hat einen unglaublichen Einfluss auf Arbeitsbeziehungen und fördert eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Kameradschaft. Wenn Teammitglieder den Beitrag des anderen regelmäßig anerkennen und wertschätzen, fördert dies auf natürliche Weise die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team. Studien zeigen, dass 78 % der Beschäftigten, die sich von ihren Kolleg:innen anerkannt fühlen, eine höhere Motivation haben, sich mehr einzusetzen.

#### • TESTEN:

Nennen Sie die fünf besten Qualitäten eines Mitarbeiters. Fragen Sie: Was könnte ich tun, um meine Wertschätzung für diese Qualitäten auszudrücken? Gibt es eine Chance zu zeigen, dass ich sie wahrnehme und schätze?

### Erleichtern Sie jemandem den Tag

Wenn wir uns die Mühe machen, anderen Menschen die Arbeit zu erleichtern, fördert das nicht nur den Sinn für wahres Teamwork, sondern schafft auch eine Grundlage für Vertrauen und Hilfsbereitschaft. Wenn Kolleg:innen zusammenarbeiten und anderen Hilfe anbieten, trägt dies zu einer Kultur der Solidarität und des gemeinsamen Erfolgs bei. Bereits kleine Aufmerksamkeiten können die Kommunikation verbessern, die Moral steigern und zu einem harmonischeren Arbeitsumfeld beitragen.

#### • TESTEN:

Ermitteln Sie die drei größten Belastungen eines Mitarbeiters. Fragen Sie: Was könnte ich tun, um einige dieser Belastungen zu verringern? Was sollte ich unterlassen?

# Wege zur Verbesserung der Arbeitsbeziehungen

## Übernehmen Sie Verantwortung

Wer am Arbeitsplatz Eigenverantwortung übernimmt, beweist Integrität, Zuverlässigkeit und die Bereitschaft, sich für gemeinsame Ziele einzusetzen. Wenn Menschen Verantwortung für ihre Handlungen und Verbindlichkeiten übernehmen, fördert dies ein Umfeld des Vertrauens und der Zuverlässigkeit. Das Vertrauen in verantwortungsbewusste Menschen ergibt sich aus der konsistenten Übereinstimmung zwischen ihren Worten und Taten, die ihre Zuverlässigkeit unter Beweis stellen.



### TESTEN:

Erkennen Sie, wie man seine Intuition anderen gegenüber betrügt. Fragen Sie: Gibt es Situationen, in denen ich nicht mein Bestes gebe? Wie rechtfertige ich mich, wenn meine Leistung auf diese Weise enttäuscht? Was würde ich anders machen, wenn ich mich nicht selbst täuschen würde?

*Wenn Menschen die Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen, fördert dies ein Umfeld des Vertrauens und der Zuverlässigkeit.*

# Engere Zusammenarbeit durch stärkere Kultur

**Outfit7** wurde 2010 von Samo und Iza Login mit dem Ziel gegründet, mit der Entwicklung von Software allen Menschen Freude zu bereiten. Die Arbeitsplatzkultur des Unternehmens basiert auf Spaß, Respekt und Zusammenarbeit. Anfang 2013 wuchs Outfit7 von 8 auf 45 Mitarbeiter weltweit, angetrieben durch den Erfolg der App *Talking Tom*, die innerhalb von 19 Monaten 300 Mio. Downloads verzeichnete. Dieses schnelle Wachstum stellte jedoch eine Herausforderung für die Bewahrung ihrer einzigartigen Kultur dar. Samo und Iza wollten ihre unverwechselbare Kultur erhalten, während sie weiter expandierten – doch es erwies sich als schwierig, diese Vision für die Skalierbarkeit zu formulieren.

Outfit7 engagierte einen Facilitator von Arbinger, um ein Training mit seinem Führungsteam durchzuführen. Viele Mitglieder des Teams standen der Aufforderung, ihre Arbeitsweise zu ändern, zunächst skeptisch gegenüber. Das Training half ihnen jedoch zu erkennen, wie ihr Mindset zu den wachsenden Rissen in der Unternehmenskultur beitrug. Während der Schulung konnten mehrere Teammitglieder anhaltende Differenzen klären und so den Grundstein für eine engere Zusammenarbeit legen.

Als Ergebnis des Trainings berichten die



Verantwortlichen von Outfit7, dass sie jetzt besser in der Lage sind, sich noch objektiver wahrzunehmen. Sie sind eher bereit, ihre Empfindungen und Schlussfolgerungen zu überprüfen. Dies ermöglicht es ihnen, Probleme anders zu sehen, Differenzen zu überwinden und sich auf gemeinsame Ergebnisse zu konzentrieren.

Durch die Zusammenarbeit mit Arbinger konnten die Mitarbeiter ihren Blick auf andere Mitarbeitende erweitern und suchen nun regelmäßig nach Wegen, um ihren Kollegen zu helfen.



## Gewinnung und Bindung von Top-Talenten

Die Menschen in Ihrer Organisation sind das Herzstück Ihres Erfolgs. Sie sind die treibende Kraft bei der Verwirklichung Ihrer Mission. Die richtigen Menschen an Ihrer Seite zu haben, ist entscheidend, um die gewünschten Ziele zu erreichen – Talente zu gewinnen und zu binden, ist jedoch leichter gesagt als getan.

# Wege zur Stärkung der Mitarbeiterbindung

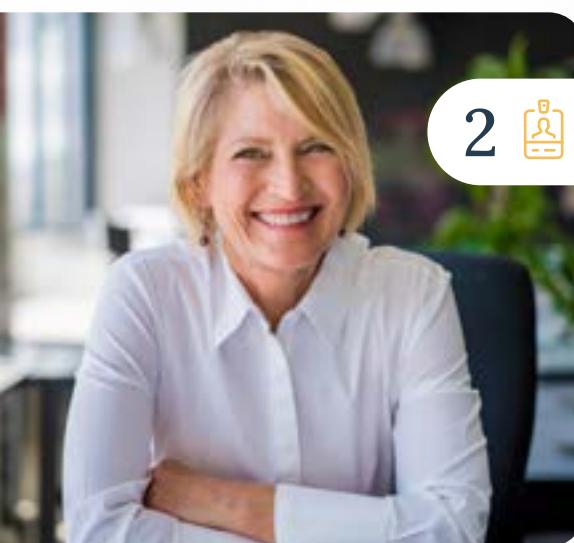
Bekanntlich sind Vergütung, Work-Life-Balance und flexible Arbeitsumgebungen offensichtliche Faktoren, um als Arbeitgeber wettbewerbsfähig zu bleiben. Darüber hinaus gibt es vier weitere Möglichkeiten, wie Sie die Mitarbeiterbindung in Ihrer Organisation stärken können:



1 

## Förderung der Selbsterkenntnis

Die Entwicklung einer fluktuationssicheren Kultur beginnt mit einem gesteigerten Bewusstsein für sich selbst und andere. Wenn die Beschäftigten ein tieferes Verständnis für ihre Stärken, ihre Entwicklungsmöglichkeiten und ihre Übereinstimmung mit den Werten und Zielen des Unternehmens haben, können sie ihre eigenen Karrierewünsche besser einordnen und verstehen, wie diese zur Entwicklung des Unternehmens passen. Diese Klarheit fördert nicht nur das Gefühl der Zielstrebigkeit, sondern ermöglicht auch Gespräche zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten über Wachstumschancen und Kompetenzentwicklung. Mitarbeiter mit klarer Selbsterkenntnis gehen proaktiv auf Herausforderungen ein, suchen nach Entwicklungsmöglichkeiten und finden meist Erfüllung in ihrer Rolle, was zu einer höheren Zufriedenheit und einem stärkeren Engagement führt.



2 

## Effektive Entwicklung von Führungskräften

Sie kennen den Spruch: Mitarbeiter kündigen nicht ihren Job, sondern ihre Chefs. Tatsächlich sind die leitenden Angestellten für mindestens [70 % der Schwankungen](#) im Mitarbeiterengagement verantwortlich. Ein Manager kann maßgeblich die Erfahrungen eines Mitarbeitenden beeinflussen. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte bestens qualifiziert sind, um Herausforderungen zu meistern, Mitarbeitende zu motivieren und gemeinsame Ziele zu verwirklichen.

# Wege zur Stärkung der Mitarbeiterbindung

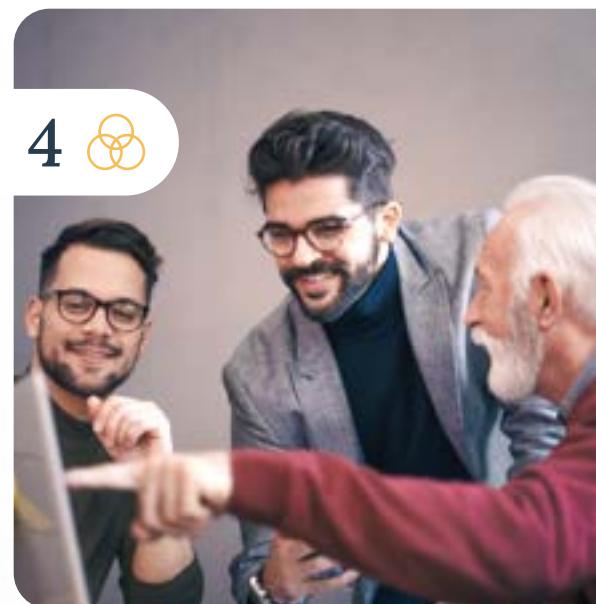
## Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds

Eine inklusive Kultur begünstigt vielfältige Perspektiven, was wiederum Innovationen und kreative Problemlösungen fördert. Mitarbeiter, die das Gefühl haben, dass sie sich authentisch verhalten und ihren Beitrag unbefangen leisten können, sind eher bereit, langfristige Beziehungen zum Unternehmen aufzubauen. Mit anderen Worten: Sie wollen, dass sich Ihre Belegschaft psychologisch sicher fühlt. Ein inklusives und psychologisch sicheres Arbeitsumfeld, das sicherstellt, dass die Stimme jedes einzelnen Mitarbeiters gehört und sein einzigartiger Beitrag anerkannt wird, fördert eine tiefere Bindung an die Mission, die Werte und die Mitmenschen der Organisation, was letztendlich die Fluktuation senkt und die Bindung erhöht.



## Zeigen Sie Ihren Mitarbeitenden, welchen Einfluss ihre Arbeit auf andere hat

Wenn jeder Einzelne versteht, welche Auswirkungen seine Beiträge auf Kollegen, Kunden und das Unternehmen als Ganzes haben, wächst die Verbundenheit mit seiner Arbeit. Diese Verbindung, die in einem Gefühl von Sinnhaftigkeit und Werhaftigkeit verwurzelt ist, steigert die Arbeitszufriedenheit und Motivation. Beschäftigte, die die positive Auswirkung ihrer Arbeit deutlich erkennen können, entwickeln ein stärkeres Engagement für ihre Aufgaben und die Organisation, was letztlich die Wechselbereitschaft verringert.



# Erhöhte Zulassungs- und Bindungsraten

Die **Dr. Reddy's Foundation** ist eine Stiftung, die unterprivilegierten Jugendlichen in Indien dabei hilft, eine nachhaltige Existenzgrundlage zu schaffen. Die Organisation implementierte eine transformative Strategie, um die Teilnahme und den Verbleib in den Programmen durch eine Veränderung der Organisationskultur zu verbessern.

Aufgrund interner Spannungen und nachlassender Programmqualität hatte die Stiftung jedoch Probleme mit der Aufnahme von Bewerbern. Um dieses Problem zu lösen, investierte die Stiftung viel in die Anwerbung, was auf Kosten der Programmqualität ging. Die Instruktoren waren unter Druck, die Aufnahmekoten zu erfüllen, was zu Kompromissen bei den Qualitätsstandards führte. Dieses Vorgehen, zusammen mit schlechter Kommunikation und Unmut der Stipendiaten, führte zu einer weiteren Verschlechterung der Zulassungs- und Bindungsraten.

Die Lösung sah einen Shift des kollektiven Mindsets vor, um die Leistungsfähigkeit des Teams grundlegend zu verbessern. Die Stiftung arbeitete mit Beratern von Arbinger zusammen, um eine Neuausrichtung der Führungsebene, radikale Selbsterkenntnis und das Selbstmanagement zu fördern. Es fand ein Paradigmenwechsel statt, der sich auf Eigenverantwortung, stakeholder-



orientierte Zielsetzungen und einen offenen Dialog konzentrierte.

Daraufhin verschwanden die bereichsübergreifenden Konflikte, die Anzahl der Beschwerden ging zurück, und die Einschreibungszahlen und die Bindung an verbesserten sich drastisch. Der Fall unterstreicht, wie die Entwicklung einer Kultur der Eigenverantwortlichkeit, des Einfühlungsvermögens und einem menschenorientierten Mindset das nachhaltige Wachstum einer Organisation entfachen kann.



# Durchführung korrekter Maßnahmen

Korrekturmaßnahmen stellen sicher, dass der Kulturwandel nicht nur angestrebt wird, sondern dass alle genannten Schritte im täglichen Umgang mit Ihren Mitarbeiter:innen spürbar umgesetzt werden. Korrekturen sind keine Sanktionen, sondern demonstrieren das Engagement Ihres Unternehmens für die Einhaltung eines gewissen Standards, was wiederum das Verhalten und die Sichtweise der Belegschaft beeinflusst.

# Im Folgenden sind einige Situationen aufgeführt, in denen korrektive Maßnahmen angezeigt sind, sowie Hinweise zu deren Handhabung.

## Wenn Betroffene nicht die volle Leistung erbringen

Manchmal erreichen Mitarbeiter die Leistungsvorgaben nicht, obwohl sie ihnen bekannt sind. In dieser Situation könnten Sie folgenden Ansatz wählen:

*„Sie machen einen guten Job. Ich schätze insbesondere Ihre Arbeit im Bereich \_\_\_\_\_. In letzter Zeit haben Sie allerdings bei \_\_\_\_\_ keine guten Leistungen erbracht. Gibt es etwas, was ich nicht weiß und was Probleme bereitet?“ (Diskutieren Sie, sofern dies angebracht ist, und unternehmen Sie, was erforderlich ist um zu helfen.) Ergänzen Sie: „Ich würde mich gerne mit Ihnen am \_\_\_\_\_ wieder zusammensetzen, damit Sie mir diesbezüglich wieder berichten können. Sind Sie damit einverstanden?“*

## Neues oder leichtes Verhaltensproblem

Wenn inakzeptables Verhalten das erste Mal oder in geringer Ausprägung auftritt, dann können wir Mitarbeitenden helfen, Verantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Meistens genügt ein urteilsfreier Hinweis:

*„Dieses Verhalten können wir hier nicht akzeptieren. Sie müssen sich diesbezüglich ändern. Verstehen Sie warum?“*

## Wenn Betroffene die Leistungsvorgaben nicht verstehen

Wenn Mitarbeiter zum ersten Mal die Erwartungen an ihren Arbeitsplatz oder die spezifischen Erwartungen an die Führungskraft kennen lernen, reicht es oft aus, ihnen mitzuteilen, dass sie diese Erwartungen noch nicht erfüllen. Abhängig von der Situation könnten Sie folgendes sagen:

*„Wenn wir unsere gemeinsamen Ziele als Team erreichen möchten, dann muss sich Ihre Leistung gegenüber Ihren Stakeholdern verbessern – insbesondere hinsichtlich \_\_\_\_\_. Verstehen Sie warum? Werden Sie dies umsetzen?“ (Oder: „Könnten Sie das bis nächsten Donnerstag entsprechend überarbeiten?“)*

## ODER

*„Damit wir die Ziele für dieses Meeting auch erreichen, ist es wichtig, dass alle pünktlich sind. Unvorhergesehenes kann uns natürlich mal verspäten. Aber abgesehen davon sollten wir alle pünktlich sein. Sind alle damit einverstanden? Danke.“*

## Andauernde Verhaltensprobleme

Wenn inakzeptables Verhalten zu einem Dauerzustand wird und entsprechende Hinweise nicht ausreichend waren, dann müssen wir (1) die Aufmerksamkeit dieser Person gewinnen und (2) ihr die Verantwortung übertragen, das Problem zu lösen. Treffen Sie diese Person und suchen Sie das Gespräch.

Sie könnten folgendes sagen:

„Wir versuchen die Fähigkeiten aller zu fördern, und als Team zusammenzuarbeiten. In diesem Zusammenhang entwickeln Sie sich nicht schnell genug. Ich bitte Sie, die Probleme zu identifizieren, die Sie verursachen und sich zu überlegen, was Sie zu deren Behebung unternehmen können. Wenn Sie sich Gedanken gemacht haben, dann vereinbaren Sie bitte einen Termin mit mir. Wir besprechen dann gemeinsam die nächsten Schritte. Wären Sie damit einverstanden?“

# Weiches und hartes Verhalten

Als Führungskraft gehört es zu den wichtigsten Aufgaben, Teammitglieder bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Wenn wir unsere Mitarbeitenden wirklich wertschätzen und sie als Menschen sehen, wollen wir ihnen gerne helfen, sich zu entwickeln. Dies erfordert eine Kombination aus hartem und weichem Verhalten (siehe Abbildung 3).

ABBILDUNG 3: Weiches & hartes Verhalten



Wenn wir unseren Teammitgliedern gegenüber nur weiche Verhaltensweisen an den Tag legen, könnten wir ihnen mehr schaden als nützen. Wir versäumen es womöglich, das erforderliche Feedback zu geben. Wir könnten versäumen, anspruchsvolle Ziele zu setzen, die der Weiterentwicklung der Fähigkeiten dienen würden.

In der Tat erfordern Wachstum und Entwicklung in unseren Teams oft harte Verhaltensweisen der Führungskraft. Herausfordernde Ziele zu setzen, hohe Ansprüche zu stellen und sogar unbequemes Feedback zu geben sind oft genau das, was unsere Teams brauchen, um aus ihrer Komfortzone auszubrechen. Wenn wir diese harten Verhaltensweisen angemessen einsetzen, helfen wir unseren Teams, ihr volles Potenzial zu entfalten.

**TESTEN:**

# Einfluß-Pyramide

Nutzen Sie diese Einfluß-Pyramide um all ihre Führungsaktivitäten zu organisieren. Dieses Tool ist darüber hinaus besonders hilfreich, wenn Sie eine Veränderung bei einer Person oder einer Gruppe erzielen möchten.

## Beim Ausfüllen beachten:

### Von unten nach oben

Die meiste Zeit und die größten Anstrengungen sollten auf den unteren Ebenen investiert werden.

### Wenn man festsitzt, tiefer gehen

Die Lösung für ein Problem auf einer Ebene liegt stets unterhalb dieser Ebene.

### Mindset ist ausschlaggebend

Die unterste Ebene bestimmt die Effektivität aller darüberliegenden Ebenen – und des gesamten Tools.



## Tool herunterladen

[Herunterladen](#)

## Anwendung

- 1 Identifizieren Sie eine Situation, in der Sie Ihren Einfluss verbessern möchten, um Veränderungen voranzutreiben.
- 2 Ermitteln Sie die Ebenen der Pyramide, in denen Sie in dieser Situation am schwächsten waren.
- 3 Überlegen Sie, was Sie auf diesen und den anderen Ebenen der Pyramide tun könnten, um die Situation zu verbessern. Markieren Sie die Dinge, die Sie in den nächsten 30 Tagen umsetzen werden.



ERFOLGSMESSUNG:

# Schlüssel-indikatoren

Trainingsprogramme zur Führungskräfteentwicklung sind eine lohnende Investition für Unternehmen, die Talente fördern, die Leistungsfähigkeit steigern und die gesamte Kultur stärken möchten.

# Wenn man die Auswirkungen seiner Arbeit misst, erkennt man stets die erzielten Fortschritte. Gleichzeitig hilft es, sich auf die Arbeit zu fokussieren, die noch zu leisten ist.

Wenn man in die Entwicklung von Führungskräften investiert, ist es wichtig, einen Erfolgsplan zu erstellen, um die Trainings mit strategischen Zielen zu verbinden. Die Ziele und Prioritäten der Trainings ändern sich in der Regel je nach den Bedürfnissen der Organisation. Daher ist es maßgeblich, dass Sie die Wirkung und den Return on Investment (ROI) dieser Programme messen, um sicherzustellen, dass diese auf Ihre strategischen Ziele und Bedürfnisse abgestimmt sind.

Die Erfolgsparameter variieren je nach Branche. Im Folgenden finden Sie jedoch einige allgemeine Richtlinien für die Messung von Unternehmenskennzahlen, die den Erfolg Ihrer Maßnahmen aufzeigen:

Auf der rechten Seite haben wir Fragen zusammengestellt, die helfen, die Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen auf die Organisation zu bewerten. Diese Indikatoren werden in der Praxis durch regelmäßige Umfragen und Interviews ermittelt. Wir empfehlen, den Status vor, während und nach der Umsetzung des Leitfadens zu überprüfen, um einen aussagekräftigen Gradmesser für die Entwicklung zu erhalten.



## Kennzahlen zur Vitalität der Organisation

### Vertrauen

Wie viel Vertrauen hat die Belegschaft in das Vorgehen der Organisation, ihrer Führungskräfte und Kollegen?

### Zusammenarbeit

Arbeiten Führungskräfte zusammen und fördern sie die Kollaboration, oder gibt es Silos, separate bzw. redundante Initiativen, sowie Stillstand?

### Ausrichtung

Hat Ihr Führungsteam ein gemeinsames Ziel? Lähmen Meinungsverschiedenheiten das Wachstum?

### Kommunikation

Wie fördern die Führungskräfte die Kommunikation zwischen und innerhalb der Bereiche? Wie gut ist die Belegschaft informiert und vernetzt?

# Key Performance Indikatoren

KPIs sind quantifizierbare Schlüsselkennzahlen, mit denen der Erfolg einer Organisation, eines Teams oder eines Mitarbeiters bei der Erreichung von Leistungszielen bewertet werden kann.

Während einige KPIs wie Arbeitszufriedenheit oder psychologische Sicherheit für alle Rollen und Branchen gelten, haben wir hier eine erste Auflistung möglicher KPIs zusammengestellt, die Ihnen bei der Bewertung Ihrer Transformationsmaßnahme nützlich sein könnten.

Wählen Sie die in Ihrem Erfolgsplan skizzierten Kennzahlen aus, die auf Ihre Organisation zutreffen, und erstellen Sie eine Tabelle, um diese regelmäßig zu erfassen.

*Die Investition in die Führungskräfteentwicklung ist von enormer Bedeutung, und es ist wichtig zu wissen, wie man die Auswirkungen dieser Investition auf das Wachstum messen kann.*

## Potenzielle KPI

Umsatzwachstum  
Operative Gewinnmargen  
Kapitalrentabilität  
Operative Effizienz  
Lagerbestände  
Höhe des Umlaufvermögens  
Beschaffungskosten  
Haushaltseinsparungen  
Arbeitszufriedenheit  
Budgetabweichungen bei Implementierung neuer Systeme

Zeitplanabweichungen bei Implementierung neuer Systeme  
Mitarbeiterfluktuation und -bindung  
Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit  
Mitarbeitervertrauen in die Führung  
Erhobene Haftungsansprüche  
Behördliche Untersuchungen  
Versorgungsqualität  
Wiederkehrende Behandlungsfälle

Krankheitstage  
Beschlagnahmungsqualität  
Psychologische Sicherheit  
• Affektives Engagement  
• Zufriedenheit der Selbstbestimmung  
• Wahrgenommene Führungsqualität  
• Unterstützungsqualität  
• Affekt (Stimmung)

Die Berechnung des ROI Ihres Trainingsprogramms für Führungskräfte ist nicht kompliziert. Die Kennzahlen, an denen Sie das Programm messen, haben einen monetären Wert, wie z. B. erhöhte Produktivität, Leistung, Kundenbindung oder Kundenzufriedenheit. Sie müssen den monetären Mehrwert dieser KPIs mit den Kosten vergleichen, die für das Programm angefallen sind, z. B. Schulungen, Workshops, Materialien, Reisekosten bzw. Arbeitszeit.



**Um den ROI zu berechnen, können Sie folgende Formel verwenden:**

$$\text{ROI} = (\text{KPI Wert} - \text{Ausgaben}) / \text{Ausgaben} \times 100 \%$$

Wenn Ihr Programm zum Beispiel 25.000 Euro gekostet und einen Nutzen von 75.000 Euro eingebracht hat, beträgt Ihr ROI 200 %.



# Ausblick

Der Prozess des kulturellen Wandels ist nicht zwingend kurz oder einfach, aber er ist die beste Investition, die Sie für Ihre Belegschaft und Ihre gesamte Organisation tätigen können. Ein Shift des Mindsets kann die Art und Weise, wie Teams zusammenarbeiten und Ihre Kunden und Ihr Umfeld bereichern, grundlegend wandeln.

*Sobald Sie sich zu Investitionen in Ihre Führungskräfte entschließen und ihnen die richtigen Tools an die Hand geben, werden Sie eine Transformation erleben.*



So wie sich negative Verhaltensweisen und Ansichten im gesamten Unternehmen ausbreiten können, gilt dies auch für nützliche Verhaltensweisen und eine nach außen gerichtete Sichtweise. Vor allem dann, wenn sie von der Führungsebene ausgehen und sich in der gesamten Organisation ausbreiten.

Natürlich mag es so wirken, als gäbe es stets eine Menge zu tun, aber es gibt keinen besseren Zeitpunkt als heute, um den Anfang zu machen. Sobald Sie sich zu Investitionen in Ihre Führungskräfte entschließen und ihnen die richtigen Tools an die Hand geben, werden Sie die

Transformation erleben. Diese Investition hat ausnahmslos zur Kultivierung von wahren Führungspersönlichkeiten geführt, die es verstehen, das Beste aus anderen hervorzubringen.

Denken Sie daran, dass ein nachhaltiger Erfolg eine kontinuierliche Entwicklung erfordert. Lassen Sie uns den Goldstandard der Führungskultur zur täglichen Praxis machen. Erstellen Sie einen langfristigen Erfolgsplan, der von Ihrem gesamten Führungsteam mitgetragen wird. Schließlich beginnt der Kulturwandel an der Spitze.



Tausende von  
Organisationen und  
Verantwortliche erzielen  
Ergebnisse wie...

**270 %**-ige Umsatzsteigerung bei  
einem staatlichen Dienstleister

**43 %** mehr Vertrauen in die  
Führungskräfte eines führenden  
US-Klinikums

**65 %** mehr ausgelieferte Ware  
bei einem großen medizinischen  
Zulieferer innerhalb von 6 Monaten

Die Maßnahmen in diesem  
Leitfaden sind inspiriert von  
Arbingers Lösungskonzept  
*Outward Leadership.*

**Möchten Sie mehr über  
eine Zusammenarbeit mit  
Arbinger erfahren?**

[Gespräch vereinbaren](#)

# Über Arbinger

Das Arbinger Institute hilft Führungsteams durch eine Veränderung der kollektiven Sichtweise die Unternehmenskultur so zu transformieren, dass exzellente Ergebnisse erzielt werden. Ganz gleich, ob Sie sich für die Entwicklung kompetenter Führungskräfte, den Aufbau leistungsstarker Teams oder die Transformation der gesamten Organisation interessieren, wir unterstützen Sie beim Shift des Mindsets, welches der Schlüssel zu nachhaltigen Erfolgen ist.

