

## **Studie zur Arbeitskultur**

Wie anpassungsfähige Kulturen  
nachhaltige Ergebnisse erzielen



# Inhalt

03

Top-  
Erkenntnisse

07

Leistung  
verstehen

13

Eine starke Kultur  
ist der Schlüssel  
zum Erfolg

19

Wirkung erzielen  
durch kulturelle  
Verbesserungen

29

**Kulturelle  
Verbesserung #1**  
Leadership entwickeln,  
das Menschen empowert

35

**Kulturelle  
Verbesserung #2**  
Team Performance durch  
Engagement steigern

42

**Kulturelle  
Verbesserung #3**  
Inklusion im Kern der  
Kultur verankern

53

Eine Kultur des  
Wachstums  
fördern

56

Methodik und  
Teilnehmende

60

Über die  
Studienpartner





03

# Erkenntnisse -dort



# Kulturelle Faktoren werden als Ursache der größten Probleme meist unterschätzt

**Die Kultur  
meiner Firma  
beeinflusst  
die Fähigkeit,  
meine Ziele zu  
erreichen**

**27%**

der befragten  
Fachkräfte  
stimmten  
voll zu

# Starke und anpassungsfähige Arbeitskulturen begünstigen den Erfolg

## 3x

### Umsatzsteigerungen

Unternehmen, die von ihren Angestellten als stark und anpassungsfähig beschrieben werden, verzeichneten im Vorjahr mit fast 3-mal höherer Wahrscheinlichkeit einen deutlichen Umsatzanstieg als jene, die ihre Unternehmenskultur weniger positiv einschätzen. (Diese Gruppe prognostiziert auch mit doppelt so hoher Wahrscheinlichkeit einen äußerst positiven Ausblick auf den Erfolg ihres Unternehmens im kommenden Jahr).

## 4,5x

### Höhere Zufriedenheitsquoten

Investitionen in die Führungskräfteentwicklung verbessern die Unternehmenskultur. So zeigen Organisationen, die der **Kultivierung von empowerndem Leadership** Priorität einräumen, eine fast 4,5-mal höhere Wahrscheinlichkeit für eine hohe Zufriedenheit mit der Kultur als andere.



Wer der Mitarbeiterentwicklung Priorität einräumt, fördert Selbsterkenntnis, Eigenverantwortung und Anpassungsfähigkeit seiner Belegschaft. Organisationen, die der Personalentwicklung einen hohen Stellenwert beimessen, charakterisieren sich selbst und ihre Teammitglieder mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit als selbstreflektiert, eigenverantwortlich und anpassungsfähig im Vergleich zu anderen.

**Ich fühle mich  
wohl dabei, neue  
Herausforderungen  
anzunehmen**

**70%**

der befragten  
Fachkräfte, die  
in inklusiven  
Betrieben arbeiten

Die Förderung eines inklusiven und kollaborativen Arbeitsumfelds fördert die Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Belegschaft. 70 % der Fachkräfte in inklusiven und kollaborativen Arbeitsumgebungen geben an, dass sie sich wohl dabei fühlen, neue Herausforderungen anzunehmen, gegenüber 39 % in weniger inklusiven Umgebungen.

Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen kultureller Stärke und der Teamleistung.





# Leistung verstehen

07



## „Unternehmenskultur“ ist keine bloße Worthülse.

Die Verbesserung der Unternehmenskultur ist zu einer strategischen Notwendigkeit geworden, da Unternehmen unabhängig von der Wirtschaftslage oder anderen bestehenden Herausforderungen bestrebt sind, ihr Wachstum und ihren Erfolg nachhaltig zu sichern.

# Die unsichtbare Größe, die Leistung beeinflusst

**94 % der von uns befragten Fachkräfte sind der Meinung, dass die Unternehmenskultur für das Erreichen von Geschäftszielen wie Umsatz und Wachstum wichtig ist – gegenüber 90 % im Vorjahr.** Und die Bedeutung der Kultur nimmt weiter zu. Drei Viertel (74 %) der Befragten erwarten, dass die Bedeutung der Unternehmenskultur im derzeitigen Wirtschaftsumfeld weiter zunehmen wird.

Organisationen, denen es gelingt, ein gesundes und produktives Umfeld zu schaffen, erkennen den tiefgreifenden Einfluss der Unternehmenskultur auf alle Aspekte ihrer Geschäftsaktivitäten. Allerdings sind **nur 27 %** der Befragten der Meinung, dass die Unternehmenskultur

einen wesentlichen Einfluss auf ihre Fähigkeit hat, Ziele zu erreichen oder zu übertreffen. Und das, obwohl unsere Ergebnisse deutlich zeigen, dass die größten Hindernisse für das Erreichen von Teamzielen untrennbar mit kulturellen Faktoren verbunden sind.

Die Unfähigkeit, die richtigen Talente zu gewinnen, ineffiziente Arbeitsabläufe und eine nicht zu bewältigende Arbeitsbelastung stehen ganz oben auf der Liste leistungsmindernder Hindernisse, was den umfassenden Einfluss der Unternehmenskultur auf alle Facetten einer Organisation unterstreicht.

# Was sind Ihrer Meinung nach die größten Hindernisse für das Erreichen oder Übertreffen Ihrer Teamziele in diesem Jahr?

**40%**

Unvermögen, die richtigen Talente einzustellen

**33%**

Ineffiziente Arbeitsabläufe

**32%**

Nicht zu bewältigende Arbeitsbelastung

**25%**

Mangelhafte Kommunikation

**25%**

Unklare strategische Prioritäten

**24%**

Mangelnde Unterstützung durch die Führung

**24%**

Mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeitenden

**21%**

Fehlausrichtung der Teams

**18%**

Unklare Ziele

**5%**

Sonstiges



**Die Wahrheit ist, dass die Kultur das Herzstück einer jeden Organisation ist.**

*Einfach gesagt:  
Kultur ist die Art  
und Weise, wie  
wir jeden Tag  
zusammenarbeiten.*

---

Wie investieren Unternehmen nun in ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte, um eine gesunde Arbeitskultur zu entwickeln?



# Das Schwungrad kultureller Transformation

Arbinger hat in Zusammenarbeit mit Ascend2 Research **440 Fachkräfte in verschiedenen Erdteilen befragt**, um herauszufinden, wie die erfolgreichsten Unternehmenskulturen aussehen und welchen Einfluss die Kultur auf die Entstehung widerstandsfähiger und produktiver Teams hat, die Wachstum und Produktivität vorantreiben.

Unsere Ergebnisse zeigen, dass Investitionen in die Führungskräfteentwicklung, die Team Performance und Inklusion drei Schlüsselbereiche sind, die sich direkt auf die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Kultur und dem Arbeitsumfeld auswirken.



**Der Erfolg hängt von den vernetzten Beziehungen der Mitarbeitenden ab.  
Dies erfordert einen Shift des Mindsets, der auf drei Ebenen realisiert werden kann:**

Entwicklung von Leadership,  
das Menschen empowert

Entwicklung von engagierten und  
eigenverantwortlichen Mitarbeitenden

Freisetzung des kollektiven Potenzials durch  
ein inklusives und kollaboratives Arbeitsumfeld

Zusammen bilden diese Initiativen ein Schwungrad der kulturellen Transformation:  
Ein kontinuierlicher, sich selbst verstärkender Kreislauf, der zu einem nachhaltigen Kulturwandel führt (siehe Abbildung oben).

## Führungskräfte, die andere entwickeln und ermächtigen

Entwicklung von Führungskräften, die mit gutem Beispiel vorangehen und ein erfolgreicheres Arbeitsumfeld schaffen

## Mitarbeitende mit Engagement und Eigenverantwortung

Entwicklung von Mitarbeitenden, die eigenverantwortlich handeln und sich für die gemeinschaftlichen Ziele einsetzen

## Arbeitskultur der Inklusion und Kollaboration

Kultivierung eines Arbeitsumfelds, in dem sich alle wertgeschätzt fühlen und befähigt werden ihr Bestes zu geben

A photograph showing two women in a professional setting. One woman, with dark hair pulled back, is looking towards the other. The second woman, with curly brown hair, is gesturing with her hands while speaking. They appear to be engaged in a conversation or presentation.

# Kulturelle Transformationen beginnen mit einem menschenzentrierten Ansatz

Dieser Bericht bietet Erkenntnisse und umsetzbare Empfehlungen für die Transformation hin zu einer Unternehmenskultur, die unter allen Marktbedingungen floriert. Auf den folgenden Seiten zeigen wir auf, dass **ein nachhaltiger Wandel nicht durch den Erwerb von mehr Technologie, die Erhöhung von Budgets oder die Veränderung von Prozessen erreicht wird.** Die Transformation der Unternehmenskultur beginnt mit einem menschenzentrierten Ansatz, das heißt mit einer Investition in menschenorientierte Lösungen, die Innovation, Engagement und Produktivität der Belegschaft entfachen.

# Eine starke Kultur





Starke und  
anpassungsfähige  
Kulturen fördern  
die Resilienz

# Eine starke Kultur ist der Schlüssel zum Erfolg

Unsere Studie zeigt, dass eine starke und anpassungsfähige Unternehmenskultur den Erfolg fördert. **Nur 23 %** der befragten Fachkräfte bezeichnen die organisatorische Gesundheit ihres Unternehmens als stark und anpassungsfähig. Diese Gruppe weist jedoch eine deutlich positivere Einstellung und bessere Ergebnisse auf als ihre Kolleg:innen in weniger optimalen Umgebungen.

Wie empfinden Sie die Verfassung  
Ihres Unternehmens?

23%

Stark und  
anpassungsfähig

56%

Funktioniert gut,  
aber bietet Potenzial  
nach oben

17%

Verbesserungsbedarf  
in bestimmten  
Bereichen

4%

Starker  
Verbesserungsbedarf

# Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen kultureller Stärke und Teamleistung.

Tatsächlich erkennen Fachkräfte in Organisationen mit einer starken und anpassungsfähigen Kultur den positiven Einfluss ihrer Unternehmenskultur auf das Erreichen und Übertreffen von Teamzielen doppelt so häufig an (45 % vs. 22 %).

Darüber hinaus bekunden Fachkräfte in diesen starken und anpassungsfähigen Arbeitsumgebungen deutlich mehr Zuversicht, wenn es darum geht, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Vier von fünf (80 %) der Befragten in starken und anpassungsfähigen Arbeitsumgebungen fühlen sich wohl dabei, neue Herausforderungen anzugehen, da sie wissen, dass sie von ihren Kolleg:innen und Führungskräften volle Unterstützung erhalten. Dies ist mehr als doppelt so häufig der Fall wie in einem weniger hilfsbereiten Umfeld (38 %).

Mitarbeitende, die sich neuen Herausforderungen gegenüber wohl fühlen

In starken und anpassungsfähigen Umgebungen

80%

Alle anderen

38%



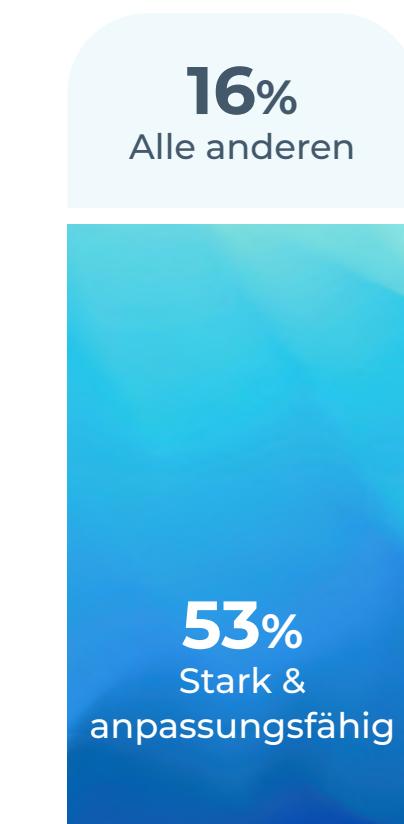
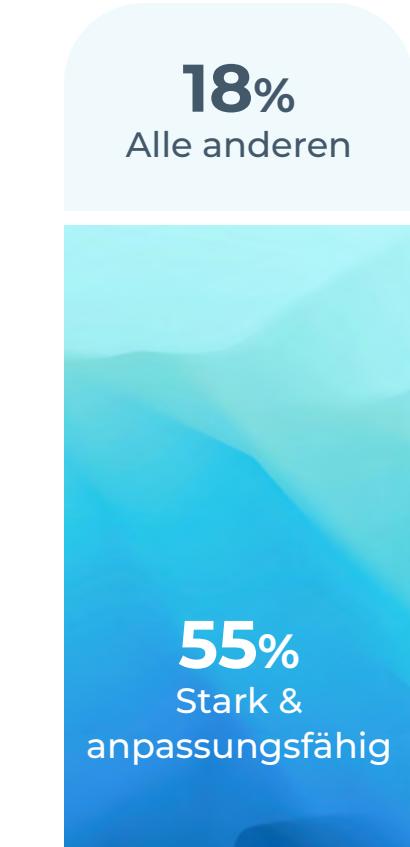
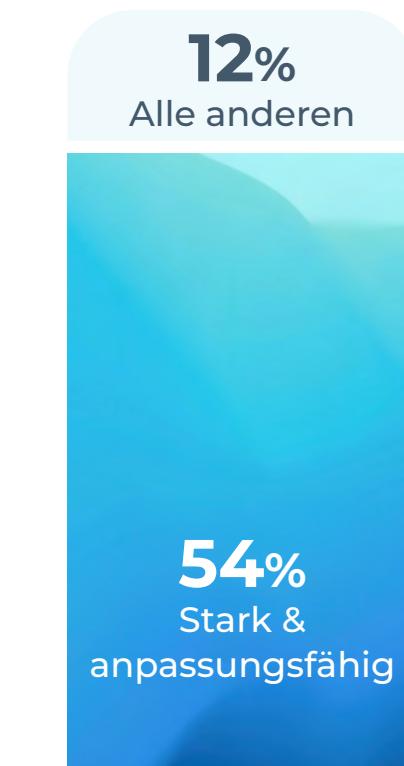
Diejenigen, die sich in einem starken und anpassungsfähigen Umfeld befinden, nehmen neue Herausforderungen um **110 %** bereitwilliger an als andere.

# Die Schaffung einer resilienten und positiven Kultur fördert *eine proaktive und selbst- bewusste Belegschaft*

Diejenigen, die sich in einem starken und anpassungsfähigen Arbeitsumfeld befinden, geben auch mit signifikant höherer Wahrscheinlichkeit gute Bewertungen für die Leistung ihres Unternehmens in Aspekten wie Effizienz, Innovation, Kommunikation & Kollaboration, Personalentwicklung, Agilität bzw. Anpassungsfähigkeit, Inklusion und psychologische Sicherheit ab.



Prozentsatz derjenigen, die die folgenden Aspekte in ihrer Organisation als „exzellent“ bewerten



# Leistungsstarke Kultur heißt nicht Wachstum um jeden Preis

Angesichts des enormen Einflusses von Kultur sollte sie in der Prioritätenliste gleichauf mit Zielen für Umsatz, Gewinn und Kostenreduzierung stehen. Dennoch betrachtet ein Drittel der Organisationen die Unternehmenskultur immer noch als eine untergeordnete Größe, die hinter den leichter zu quantifizierenden Unternehmenszielen zurückgestellt wird. Diese „Wachstum um jeden Preis“-Mentalität der vergangenen Jahre ist jedoch kein nachhaltiges Modell. Wenn man sich auf langfristige Strategien wie Kultur konzentriert, ist man auf lange Sicht tatsächlich besser in der Lage, auch Wachstumsziele wie den Umsatz zu erreichen.

**In meinem Unternehmen behindern kurzfristige Ziele (Umsatz, Gewinnmarge, Kostenreduzierung) langfristige Strategien zur Verbesserung der Unternehmenskultur.**

Volle Zustimmung

31%

Mäßige Zustimmung

48%

Mäßige Ablehnung

15%

Starke Ablehnung

6%

Daten zeigen, dass sich Investitionen in die Unternehmenskultur zur Schaffung eines starken und anpassungsfähigen Arbeitsumfelds positiv auf die Geschäftsergebnisse auswirken. Dennoch sind **31 %** der befragten Fachkräfte der Meinung, dass kurzfristige Ziele wie Umsatz, Gewinnmarge und Kostensenkung langfristige Strategien zur Verbesserung der Arbeitskultur in ihrem Unternehmen behindern.

## Erfreulicher Trend!

Die Zahl der Unternehmen, die der Ansicht sind, dass kurzfristige Ziele langfristige Strategien behindern, ist im Vergleich zum Vorjahr um 22 % gesunken (in unserer Studie 2023 stimmten noch 40 % der Aussage zu).





Wenn *Menschen priorisiert werden* und sie hochzufrieden mit ihrer Unternehmenskultur sind, dann beobachten wir ein *kollaborativeres und effizienteres Umfeld*, in dem die Mitarbeitenden die Ziele, Aufgaben und Herausforderungen der Mitmenschen genauso wichtig sehen wie ihre eigenen.



# Wirkungs erzielung

19

# Die Bedeutung einer Strategie

Ein Bekenntnis zur Verbesserung der Unternehmenskultur geht nicht ohne Herausforderungen einher. Die konsequente Umsetzung strategischer Initiativen steht an der Spitze der Liste an Hindernissen, mit denen sich Unternehmen bei der Weiterentwicklung ihrer Kultur konfrontiert sehen.



# Wirkung erzielen mit kulturellen Verbesserungen

Die Entwicklung einer Strategie zur Bewältigung des veränderten Arbeitsumfelds steht ebenfalls ganz oben auf der Liste unternehmerischer Herausforderungen. Allerdings lohnt es mit klaren strategischen Prioritäten, diese Herausforderung zu lösen. Mit einer starken Kultur, auf der man aufbauen kann, können Organisationen ihrer Belegschaft eine konsistente

und positive Mitarbeitererfahrung bieten, die als solide Basis für alle anstehenden Aufgaben dient. Insgesamt deuten diese Herausforderungen darauf hin, dass Initiativen zur Verbesserung der Unternehmenskultur immer wichtiger werden. Doch nicht immer verfügen Organisationen über das nötige Wissen, um ihre Strategien umzusetzen und weiter zu optimieren.

# Leadership Teams erkennen die Wirkkraft der Kultur



*Im Vergleich zum Vorjahr ist es für knapp die Hälfte der Befragten schwierig, die notwendige Zustimmung der Führungsebene zu erhalten, wenn es um die Verbesserung der Unternehmenskultur geht.*

Führungsverantwortliche zählen die Erfassung von Leistungskennzahlen und die Entwicklung gemeinsamer Unternehmenswerte zu den größten Herausforderungen bei der Verbesserung der Unternehmenskultur. Nicht-leitende Angestellte stufen beides deutlich seltener als Top-Herausforderungen ein. Dagegen werden von nicht-leitenden Angestellten Konsistenz, Akzeptanz und Buy-in der Führungsverantwortlichen als größere Herausforderungen angesehen.

2024 2023

Was sind die größten Herausforderungen bei der Verbesserung der Unternehmenskultur?

Konsequenz/  
Konsistenz



Anpassung der  
Strategie an  
Veränderungen



Mitarbeiter-  
akzeptanz



Erfassung von  
Leistungskennzahlen



Relevante  
Ressourcen



Buy-in der  
Führungsebene



Entwicklung  
gemeinsamer  
Unternehmenswerte



# Empfundene Top-Herausforderungen variieren auch je nach Funktion

● C-Level/Leitend    ● Mitarbeitende

Was sind die größten Herausforderungen bei der Verbesserung der Unternehmenskultur?

Erfassung von Leistungs-kennzahlen



Entwicklung gemeinsamer Unternehmens-werte



Anpassung der Strategie an Veränderungen



Konsequenz/ Konsistenz



Relevante Ressourcen



Mitarbeiter-akzeptanz



Buy-in der Führungsebene

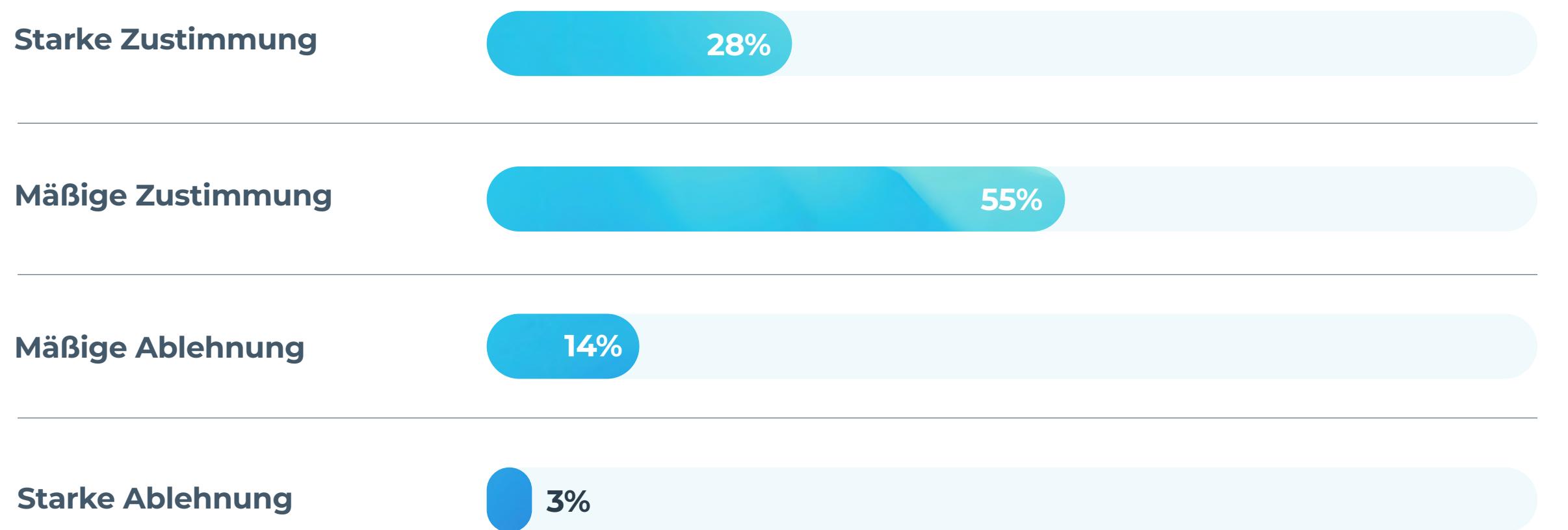


Führungsverantwortliche zählen die Erfassung von Leistungskennzahlen und die Entwicklung gemeinsamer Unternehmenswerte zu den größten Herausforderungen bei der Verbesserung der Unternehmenskultur. Nicht-leitende Angestellte stufen beides deutlich seltener als Top-Herausforderungen ein. Dagegen werden von nicht-leitenden Angestellten Konsistenz, Akzeptanz und Buy-in der Führungsverantwortlichen als größere Herausforderung angesehen.

Es ist kein Wunder, dass die Mitarbeitenden Probleme bei der Konsistenz, der Akzeptanz und dem Buy-in durch die Führungsverantwortlichen sehen, wenn die Führung **Schwierigkeiten bei der genauen Leistungserfassung** und der Ausrichtung der Unternehmenswerte und -prioritäten hat.

# Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitsumfeld geht über die reine Vergütung weit hinaus

Bewerten Sie Ihre allgemeine Zufriedenheit mit der Arbeitskultur Ihres Unternehmens.



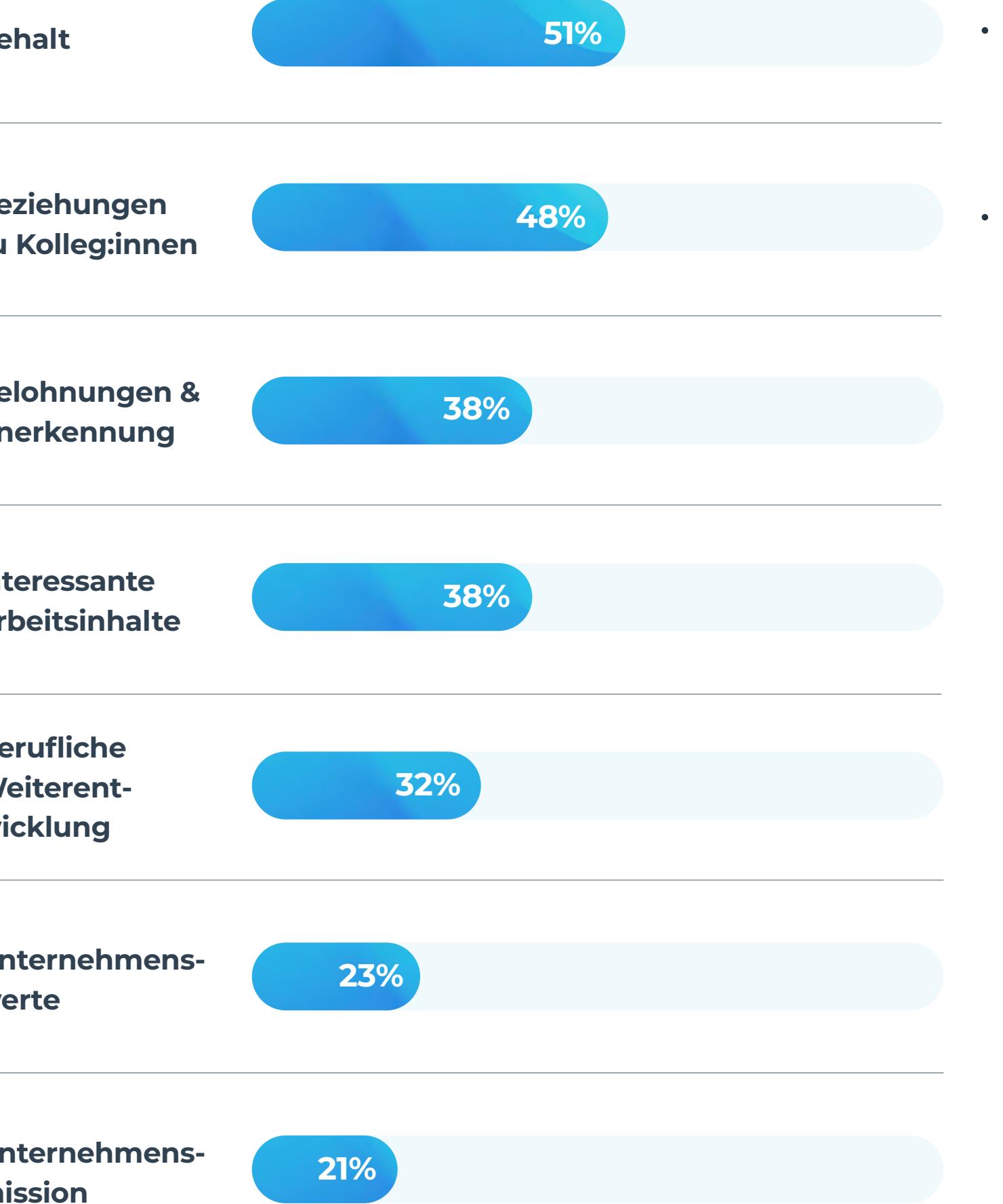
Jene, die mit ihrer Unternehmenskultur am zufriedensten sind, bewerten die Effizienz ihres Unternehmens mit **6-mal** höherer Wahrscheinlichkeit als „exzellent“ im Vergleich zu denjenigen, die mit ihrer Kultur weniger zufrieden sind.

**Nur 28 %** der befragten Fachkräfte sind mit der Kultur ihres Unternehmens sehr zufrieden. Weitere 55 % sind halbwegs zufrieden, während 17 % unzufrieden sind, was darauf hindeutet, dass es noch erhebliches Verbesserungspotenzial gibt.



# Schlüsselerkenntnisse zu den Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit

Welcher der folgenden Punkte trägt am meisten zu Ihrer Zufriedenheit mit Ihrem Arbeitsumfeld bei?



Bei den Faktoren zur Arbeitszufriedenheit von Fachkräften spielt nicht nur das Gehalt eine wichtige Rolle. **Zwischenmenschliche Beziehungen der Mitarbeitenden zu ihren Kolleg:innen tragen nahezu in gleichem Maße zur Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz bei.** Die befragten Fachkräfte wollen auch für ihre Leistungen anerkannt werden und einen sinnvollen Arbeitsinhalt haben, der sie interessiert.

# Aspekte kultureller Verbesserungen mit der größten Tragweite

Welche der folgenden Initiativen würde sich am stärksten auf die Verbesserung der Kultur in Ihrer Organisation auswirken?

**39%**

**Mitarbeitererfahrung & Wohlbefinden**

**38%**

Mitarbeiterentwicklung

**33%**

Führungskräfteentwicklung

**33%**

Förderung einer gesunden Kommunikation

**31%**

Kommunikation bzgl. Mindset

**29%**

Personalentwicklung (L&D)

**29%**

Mitarbeiterleistung (Performance Management)

**26%**

Diverse & inklusive Belegschaft (DEI)



Den befragten Fachleuten zufolge sind die **Initiativen, die sich am stärksten auf die Verbesserung der Unternehmenskultur auswirken, die Themen Mitarbeitererfahrung und Wohlbefinden**, Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung sowie eine gesunde Kommunikationskultur.

# Welche Initiativen sollten in Organisationen vorrangig durchgeführt werden, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern?

Interessanterweise legt weniger als ein Drittel der Unternehmen großen Wert auf die Entwicklung von Führungskompetenzen, die Teamleistung und die Inklusion am Arbeitsplatz, die allesamt für die Verbesserung der Unternehmenskultur entscheidend sind.

In der Tat sind Fachkräfte, die in Unternehmen arbeiten, die allen drei Initiativen einen hohen Stellenwert einräumen, fast 11-mal zufriedener mit ihrer Unternehmenskultur als diejenigen, die angeben, dass ihre Organisation keiner dieser Initiativen eine hohe Priorität einräumt (76 % vs. 7 %).

**Prozentsatz der Unternehmen, die den folgenden Bereichen „hohe Priorität“ einräumen**

**29%**

Leadership entwickeln,  
das Menschen  
empowert

**28%**

Engagierte &  
eigenverantwortliche  
Mitarbeitende entwickeln

**30%**

Förderung eines  
diversen & inklusiven  
Arbeitsumfelds





# Die Leistungs-Triade

11x

Unternehmen, die großen Wert auf **Führungskompetenz, Mitarbeiterengagement und Eigenverantwortung sowie Inklusion** legen, verfügen mit 11-mal höherer Wahrscheinlichkeit über eine Belegschaft, die mit der Unternehmenskultur sehr zufrieden ist als andere.

# Kultureller Veränderungsprozess



28



Kulturelle Verbesserung #1

# Leadership entwickeln, das Menschen empowert

# Vertrauenswürdige Führungskräfte verbessern die Zusammenarbeit und Effizienz

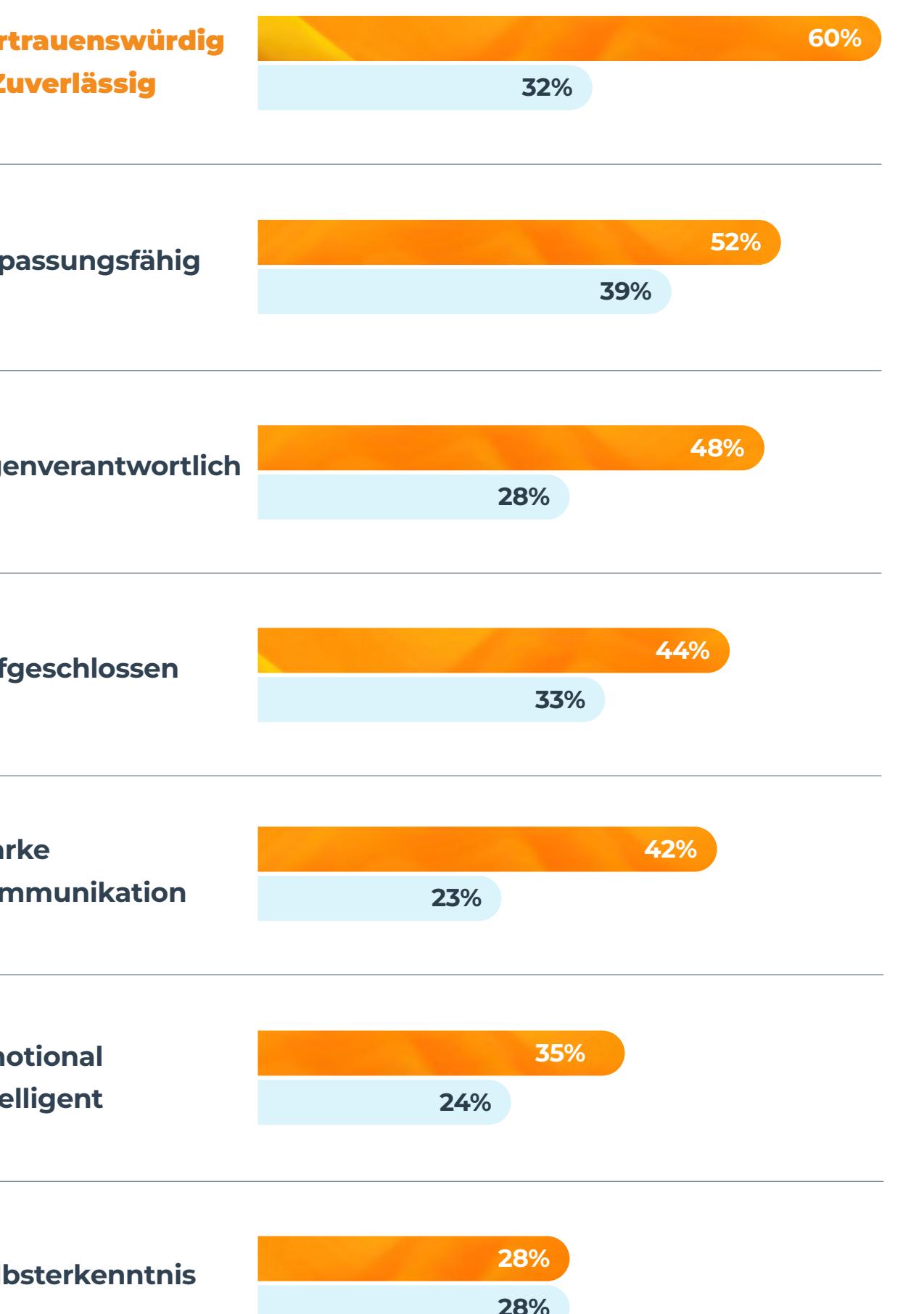
Weniger als ein Drittel (29 %) der befragten Fachkräfte geben an, dass ihr Unternehmen der Entwicklung von Führungskräften, die andere ermächtigen, eine hohe Priorität einräumt. Führungskräfte, die ihre Teams empowern, fördern jedoch eine Kultur des Vertrauens und des Respekts und damit das Engagement und die Zusammenarbeit im Team.

Dies zeigt sich an den unterschiedlichen Beschreibungen der Beschäftigten von Unternehmen, die auf die Führungskräfteentwicklung Wert legen, im Vergleich zu Organisationen, die dies unterlassen.

Berufstätige mit geschulten Führungskräften beschreiben ihre Unternehmensführung deutlich häufiger als andere als vertrauenswürdig, zuverlässig, anpassungsfähig, eigenverantwortlich, aufgeschlossen und kommunikationsstark.

Priorisieren Führungskräfteentwicklung      Alle anderen

Welche der folgenden Begriffe würden Sie verwenden, um die Führung Ihrer Organisation zu beschreiben?



Darüber hinaus berichten diejenigen, die in einem Umfeld mit Priorisierung der Führungskräfteentwicklung arbeiten, über eine höhere Effizienz sowie eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit. Diese Gruppe beschreibt die Effizienz ihrer Organisation 7-mal häufiger als exzellent und die Kommunikation und Zusammenarbeit nahezu 6-mal häufiger als exzellent im Vergleich zu anderen.

Unternehmen, die in die Entwicklung von Leadership investieren, das Menschen empowert, weisen deutlich höhere Zufriedenheitswerte mit der Unternehmenskultur auf als andere. **Tatsächlich sind Fachkräfte, die für Unternehmen arbeiten, die der Entwicklung von Führungskräften Priorität einräumen, fast 4,5 Mal zufriedener mit der Kultur ihrer Organisation als andere.**

# Investitionen in Führungskräfteentwicklung

fördern *gesündere* Arbeitsumgebungen

Eine auf Führungskompetenz ausgerichtete Kultur fördert Vertrauen und Stabilität, was sich positiv auf die gesamte Organisation auswirkt. **Fachkräfte, die in Unternehmen arbeiten, in denen die Entwicklung von Führungskräften einen hohen Stellenwert hat, haben in den letzten sechs Monaten deutlich seltener negative Arbeitssituationen wie Personalmangel, niedrige Arbeitsmoral und schlechte Kommunikation erlebt.**

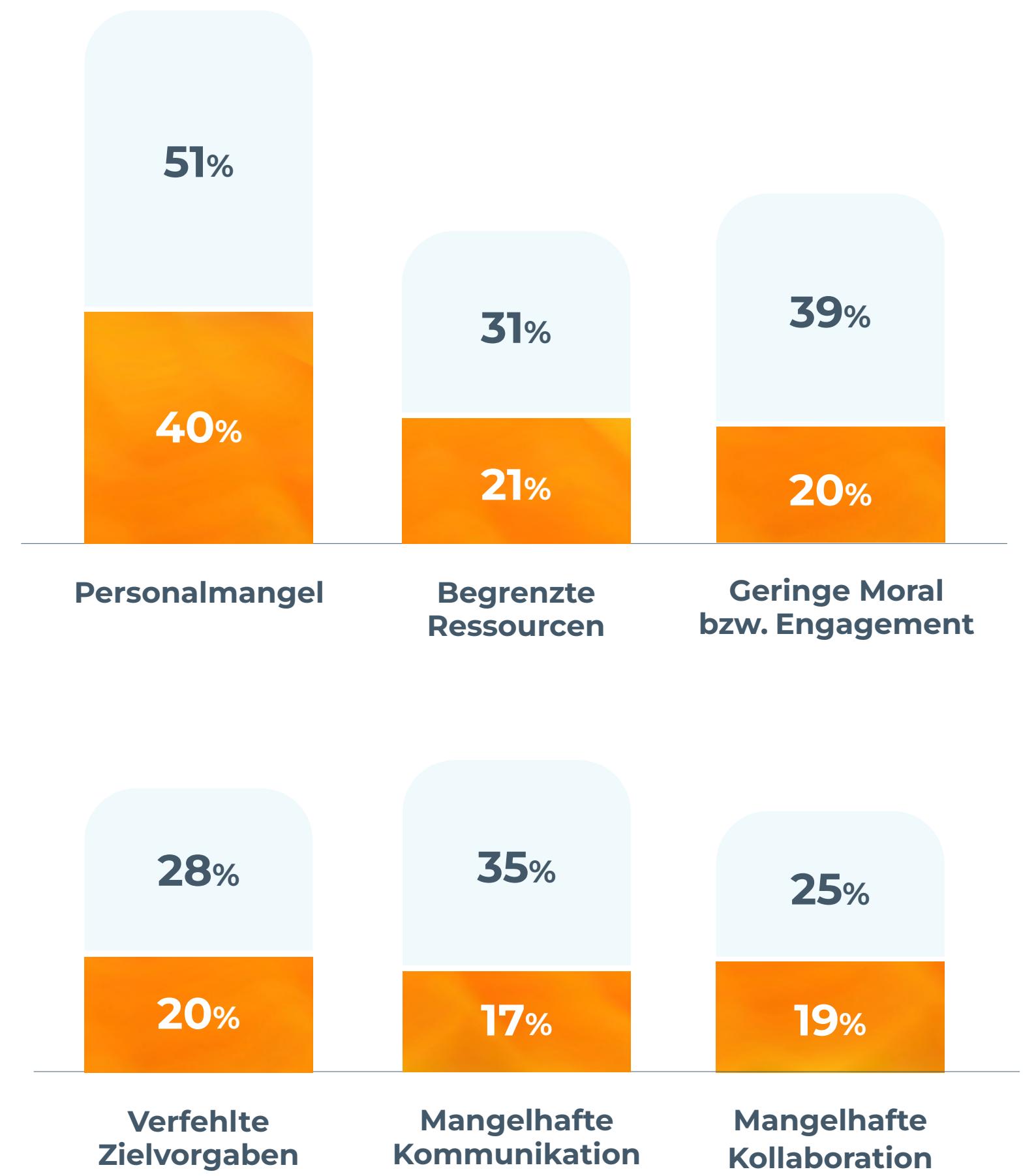
Eine starke Führung ist das Rückgrat eines jeden erfolgreichen Unternehmens. Wenn Sie in die Führungskräfteentwicklung investieren, befähigen Sie Ihre Führungskräfte, leistungsstarke und belastbare Teams aufzubauen, die besser kommunizieren und zusammenarbeiten. Dies führt letztlich zu einer effizienteren und motivierteren Belegschaft, die Probleme wie Personalmangel, verfehlte Zielvorgaben und eine geringe Arbeitsmoral mindert.



● Priorisieren Führungskräfteentwicklung

● Alle anderen

Auf welche Probleme/Situationen sind Sie in den letzten sechs Monaten in Ihrer Organisation gestoßen?





# Was sind die wichtigsten Eigenschaften einer effektiven Führungskraft?

Welche der folgenden Aussagen trifft zu, wenn Sie sich bei der Arbeit gestresst oder ausgebrannt fühlen?

**Meine Führungskräfte kommunizieren effektiv die Erwartungen**

33%

**Meine Führungskräfte verschieben Prioritäten, um Stress zu mindern**

30%

**Meine Führungskräfte setzen sich für mich ein**

22%

**Meine Führungskräfte coachen und begleiten mich durch den Wandel**

15%

**Keiner der oben genannten Punkte**

15%

Die besten Führungskräfte wissen, wie man kommuniziert, und sie setzen sich für das Wohlergehen ihrer Teammitglieder ein. Leider zeigen unsere Umfragedaten, dass die meisten Fachkräfte in schwierigen Zeiten nicht die Unterstützung erhalten, die sie von der Führungsebene benötigen.

# Führungskräfte weisen ein Defizit beim Mentoring und Coaching auf

Nur 15 % geben an, dass ihre Führungskräfte sie bei Veränderungen coachen oder begleiten, und weniger als ein Viertel sagen, dass ihre Führungskräfte sich in Zeiten von Stress oder Burnout für sie einsetzen. Nur ein Drittel findet, dass ihre Führungskräfte Erwartungen effektiv kommunizieren.

**15%**

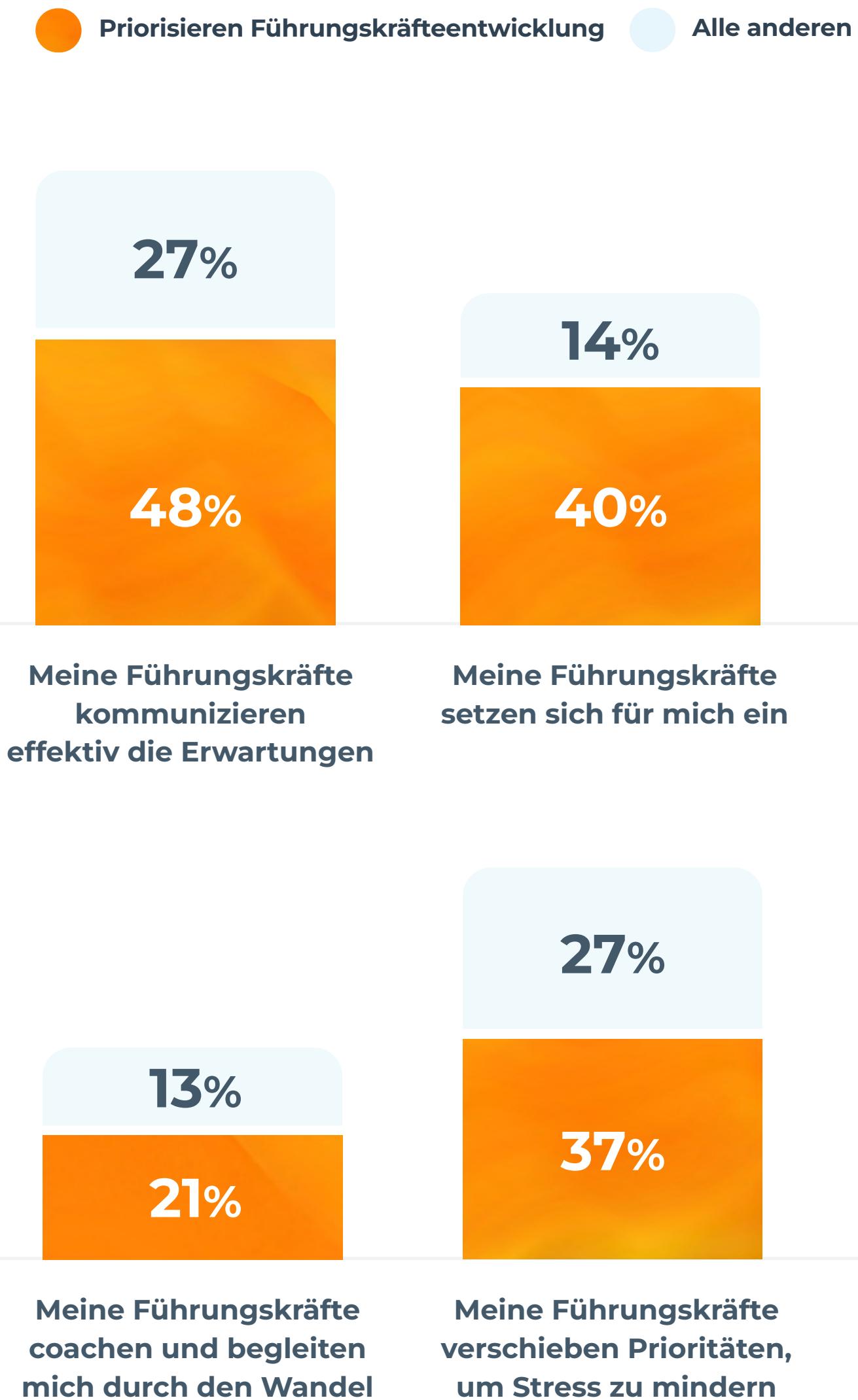
der befragten Fachkräfte stimmen zu

**Meine Führungskräfte coachen und begleiten mich durch den Wandel**





In Unternehmen, die in Führungskräfte investieren, ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass die Führungsebene in der Lage ist, Erwartungen effektiv zu kommunizieren, sich in Stresssituationen für ihre Mitarbeitenden einzusetzen, Prioritäten umsichtig zu verschieben, und Mitarbeitende bei Veränderungen zu begleiten und zu coachen.



Eine aktive Führungskräfteentwicklung wirkt sich direkt auf die Fähigkeit einer Führungskraft aus, ihr Team zu empowern und durch Krisen zu führen.



Kulturelle Verbesserung #2

# Team Performance durch Engagement steigern

# Engagierte Mitarbeitende sind zufriedener, effizienter und kollaborativer.

**Die Unternehmenskultur  
wirkt sich auf meine  
Fähigkeit aus,  
Ziele zu erreichen  
bzw. zu übertreffen**

78%

der engagierten  
Fachkräfte  
stimmen zu

Die Entwicklung einer Unternehmenskultur, mit der die Mitarbeitenden sehr zufrieden sind, sollte das Ziel eines jeden Unternehmens sein. **Fast vier von fünf (78 %) der befragten Fachkräfte sind der Meinung, dass sich die Kultur auf ihre Fähigkeit auswirkt, Ziele zu erreichen bzw. zu übertreffen.**

Unsere Studie ergab, dass Unternehmen, die eine engagierte und eigenverantwortliche Belegschaft fördern, deutlich zufriedener mit ihrer Unternehmenskultur sind als Organisationen, die dem Engagement ihrer Mitarbeitenden nicht so viel Bedeutung beimessen (61 % vs. 14 %).



# Was kann die Verbesserung des Engagements und der Eigenverantwortung zudem bewirken?

**5x**

## Bessere Effizienz.

Unternehmen, die der Verbesserung der Teamleistung Priorität einräumen, haben laut den befragten Fachkräften **eine mehr als 5-mal so hohe Wahrscheinlichkeit, exzellente Effizienz zu erreichen** (53 % vs. 10 %).

**21%**

## Bessere Kommunikation und Kollaboration.

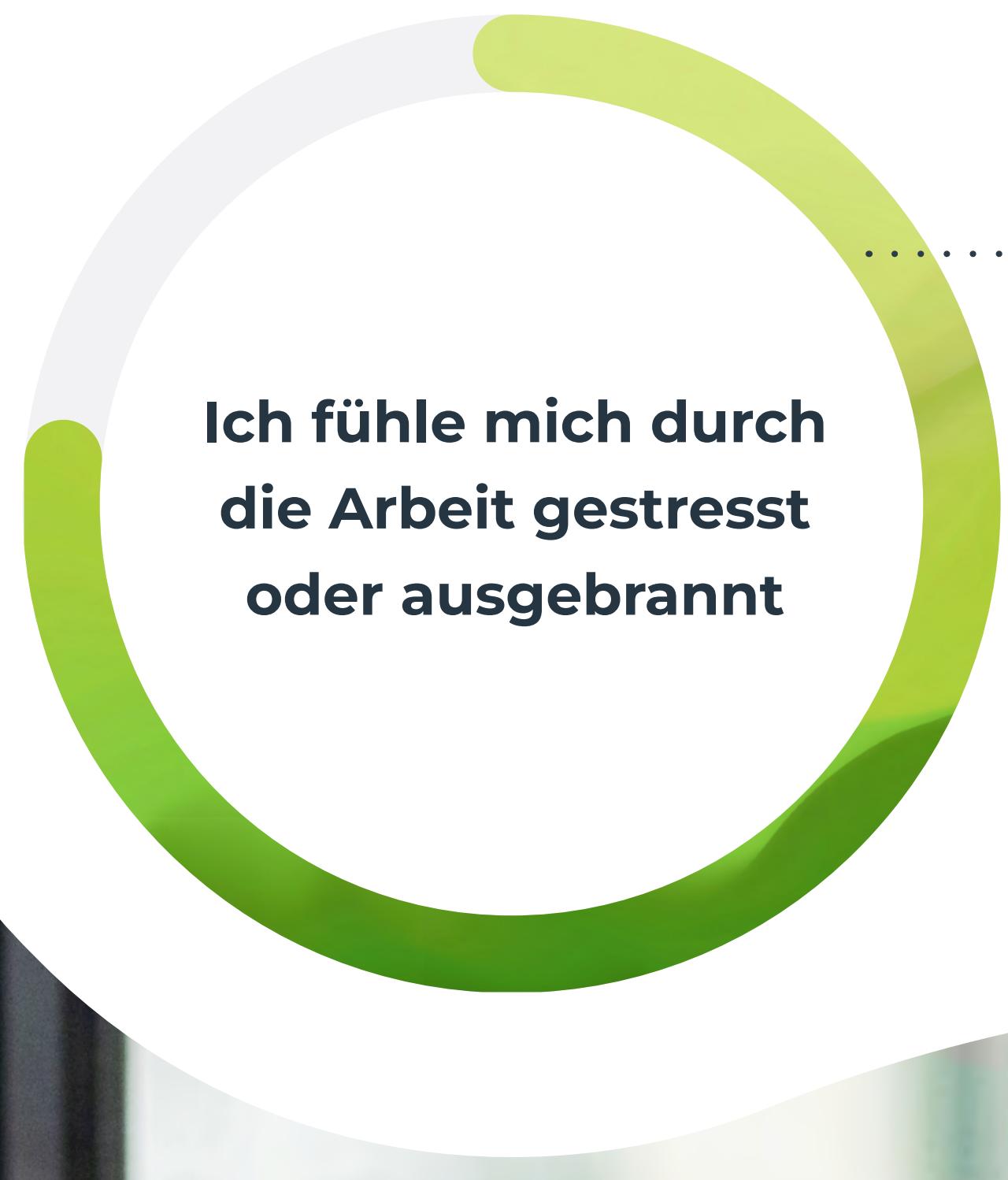
Insgesamt bewerten **nur 21 % die Kommunikation und Kollaboration in ihrer Organisation als exzellent**. Diejenigen, die in Unternehmen arbeiten, in denen die Personalentwicklung einen hohen Stellenwert hat, bewerten dagegen Kommunikation und Kollaboration fast 5-mal häufiger als exzellent im Vergleich zu allen anderen (48 % vs. 10 %).

Trotz der eindeutigen Auswirkungen auf die Verbesserung der Unternehmenskultur geben nur **28 %** der befragten Fachkräfte an, dass die Entwicklung engagierter und eigenverantwortlicher Mitarbeitender in ihrer Organisation Priorität hat.





# Viele Unternehmenskulturen schüren heutzutage Stress und Burnout bei ihren Beschäftigten.



77 % der befragten Fachkräfte geben an, sich durch die Arbeit gestresst oder ausgebrannt zu fühlen. **Und während Stress manchmal unvermeidlich ist, fühlen sich engagierte Mitarbeitende weniger davon belastet.**

Bei Unternehmen, die das Engagement und die Eigenverantwortung ihrer Belegschaft in den Vordergrund stellen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich das Personal gestresst und ausgebrannt fühlt, **um 34 % geringer**.

# Bewährte Methoden zur Steigerung des Engagements:

Berücksichtigen, dass  
Kolleg:innen Menschen  
und keine Objekte sind

Anerkennung  
zeigen

Psychologische  
Sicherheit fördern

Fortlaufendes Coaching  
und Training anbieten

Zeit für den Kontakt  
mit anderen schaffen

Vertrauen  
demonstrieren

Aktiv Feedback  
einholen (und zuhören)

Mission & Werte  
leben

Transparent  
sein





# Eine Mangel an Selbsterkenntnis

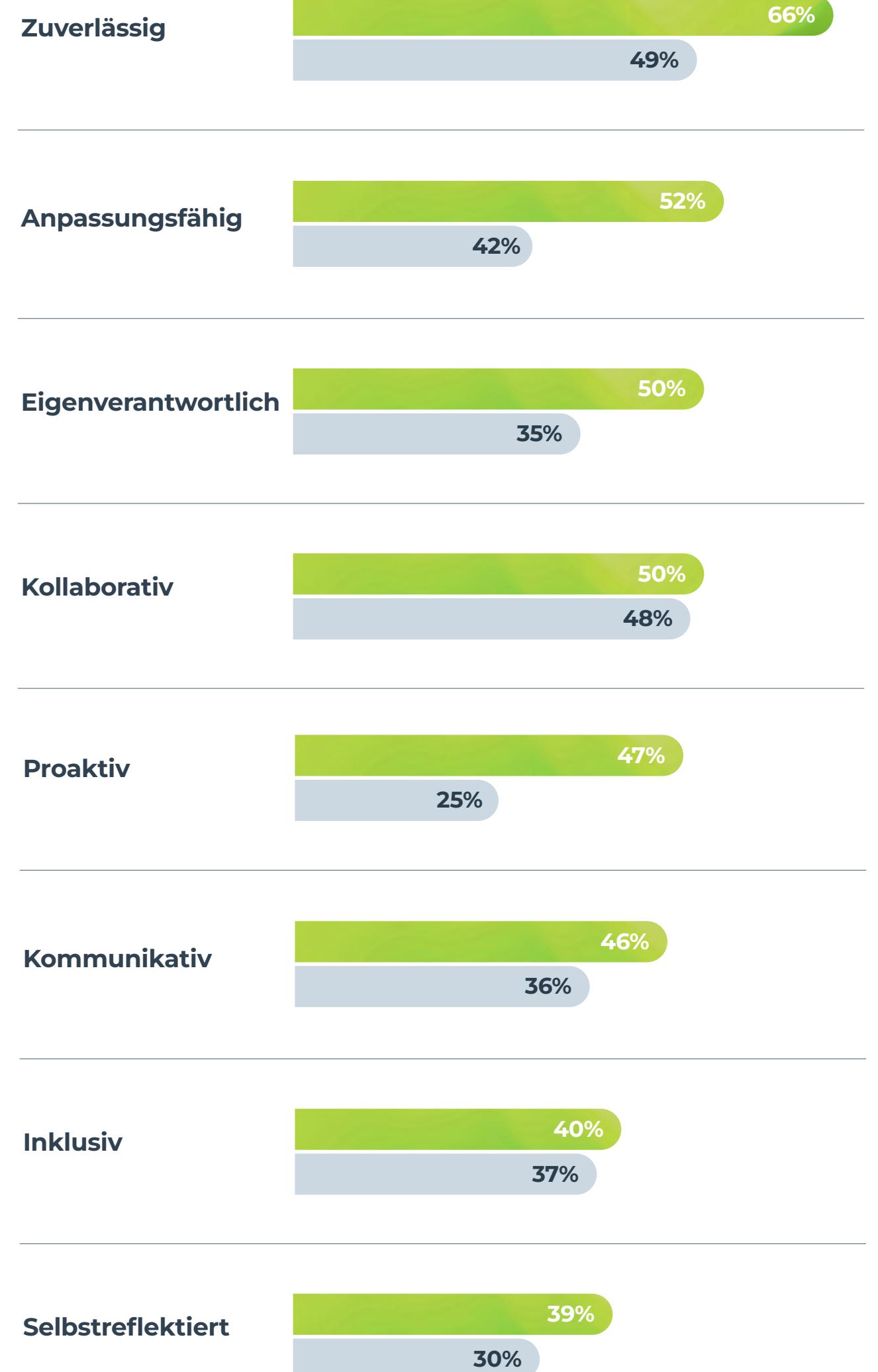
In Unternehmen, die der Entwicklung von Engagement und Eigenverantwortung ihrer Belegschaft einen hohen Stellenwert einräumen, ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich jeder Mitarbeitende selbst UND seine Teamkollegen als selbstreflektiert, eigenverantwortlich und anpassungsfähig bezeichnet, deutlich höher als bei allen anderen.

Die Art und Weise, wie Fachkräfte sich selbst als Teammitglieder sehen, unterscheidet sich stark von der Sichtweise der anderen Teammitglieder. **Die befragten Fachkräfte beschreiben sich selbst deutlich häufiger als zuverlässige, anpassungsfähige, verantwortungsbewusste, proaktive und kommunikative Teammitglieder.**

Die Überbrückung dieser Diskrepanz in der Wahrnehmung ist entscheidend für eine effektive Teamarbeit. Wenn wir uns die Zeit nehmen, die Ziele und Herausforderungen unserer Kolleg:innen zu verstehen, sehen wir sie nicht nur als Funktionen, sondern als Individuen. Diese Empathie bekämpft die unbewusste Voreingenommenheit, dass wir irgendwie „bessere“ Teammitglieder sind. Indem wir die einzigartigen Probleme und Beiträge jedes Einzelnen anerkennen, fördern wir ein kollaboratives und solidarisches Arbeitsumfeld.

Selbst Teammitglieder

Beschreibung der eigenen Person im Vergleich zu anderen Teammitgliedern



# Investitionen in das Personal mittels Trainings

Die Ermutigung der Mitarbeitenden zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen, mit denen sie ihre Arbeit effektiver erledigen können, führt zu besseren Geschäftsergebnissen. In der Regel ermutigen Organisationen ihre Mitarbeitenden quartalsweise zur Teilnahme an Trainings.

Interessanterweise verzeichnen Unternehmen, die ihr Personal zur monatlichen Teilnahme an Trainings bestärken, deutlichere Umsatzsteigerungen, höhere Anpassungsfähigkeit in Zeiten des Wandels und haben Mitarbeitende, die mit der Unternehmenskultur zufriedener sind.

**Wie oft werden Sie ermutigt bzw. aufgefordert, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, von denen Sie glauben, dass sie Ihre Leistungsfähigkeit bzw. Ihren Wertbeitrag verbessern?**

**22%**

Monatlich

**47%**

Vierteljährlich

**19%**

Jährlich

**12%**

Selten oder nie



**Fachkräfte, die ermutigt oder aufgefordert werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen, von denen sie glauben, dass sie ihre Leistungsfähigkeit bzw. ihren Wertbeitrag verbessern:**

**2X**

häufiger in Unternehmen, die im vergangenen Jahr einen deutlichen Umsatzanstieg verzeichneten.

**3X**

häufiger ihr Unternehmen als äußerst anpassungsfähig in Zeiten des Wandels bezeichnen

**2X**

häufiger als andere mit ihrer Unternehmenskultur sehr zufrieden sind.



Kulturelle Verbesserung #3

# Inklusion im Kern der Kultur verankern

# Zugehörigkeit ist das A & O

Die Entwicklung von Inklusion und Zugehörigkeit innerhalb einer Unternehmenskultur ist von entscheidender Bedeutung. Nur so kann die Vielfalt der Perspektiven gewährleistet werden, die Innovationen vorantreibt, das Engagement und die Produktivität steigert und die psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden gewährleistet.

Inklusion ist ein wesentlicher Bestandteil von Kulturen, die leistungsstarke Talente an sich binden. Dementsprechend scheinen sich die Initiativen zur Inklusion auszuweiten und in vielen Unternehmen eher Teil der allgemeinen kulturellen Bestrebungen zu werden als eine isolierte Initiative zu sein.

---

Wie haben sich die Investitionen Ihrer Organisation in DEI-Initiativen (Diversität, Chancengleichheit und Inklusion) seit 2020 verändert?

**43%**

Zugenommen

**47%**

Unverändert

**4%**

Abgenommen

**6%**

Unsicher



Fast alle befragten Fachkräfte geben an, dass die Investitionen in Inklusion seit 2020 zugenommen haben oder zumindest unverändert geblieben sind. **43 % berichten von einer Zunahme und 47 % von einer unveränderten Situation.** Lediglich 4 % berichten von einem Rückgang.



Um eine inklusivere Unternehmenskultur zu schaffen, wird laut den befragten Fachkräften auch deutlich in Coaching und Führungskräfteentwicklung investiert.

**Laut 44 % der Befragten stehen jedoch Trainings zur Inklusion am Arbeitsplatz sowie die Gewinnung und Rekrutierung von Talenten ganz oben auf der Liste der wichtigsten Investitionen, die zur Schaffung eines inklusiven Arbeitsumfelds getätigt werden.**

## In welche Aspekte wird in Ihrem Unternehmen am meisten investiert, um einen inklusiven Arbeitsplatz zu schaffen?



**Das Gefühl, von anderen beurteilt zu werden, hat mich abgehalten, bei der Arbeit meine Meinung offen zu sagen**

• **42%**

der befragten Fachkräfte stimmen zu

Inklusive Kulturen geben Mitarbeitenden das Gefühl, dass sie Neues lernen, ihren Beitrag leisten und den Status quo in Frage stellen können, ohne dass es zu negativen Konsequenzen kommt. Wenn Mitarbeitende nicht wagen, ihre Meinung zu sagen, werden Innovation und Zusammenarbeit gehemmt, und damit auch die Gesamtergebnisse.

Insgesamt geben 42 % der Befragten an, dass das Gefühl, von anderen beurteilt zu werden, sie in der Vergangenheit davon abgehalten hat, ihre Meinung bei der Arbeit

zu äußern. Weitere 40 % sagen, dass die Hierarchie im Team oder Autoritäten sie daran gehindert haben, ihre Meinung zu teilen. Fast ein Drittel führt an, dass die Angst vor Konsequenzen sie davon abgehalten hat, ihre Meinung zu kommunizieren.

# Die Folgen mangelnder psychologischer Sicherheit





# Welche der folgenden Situationen hat Sie daran gehindert, Ihre Meinung am Arbeitsplatz frei zu äußern?

---

**42%**

Das Gefühl,  
von anderen  
beurteilt zu  
werden

**40%**

Teamhierarchie  
oder Autorität

**34%**

Frühere negative  
Erfahrungen

**31%**

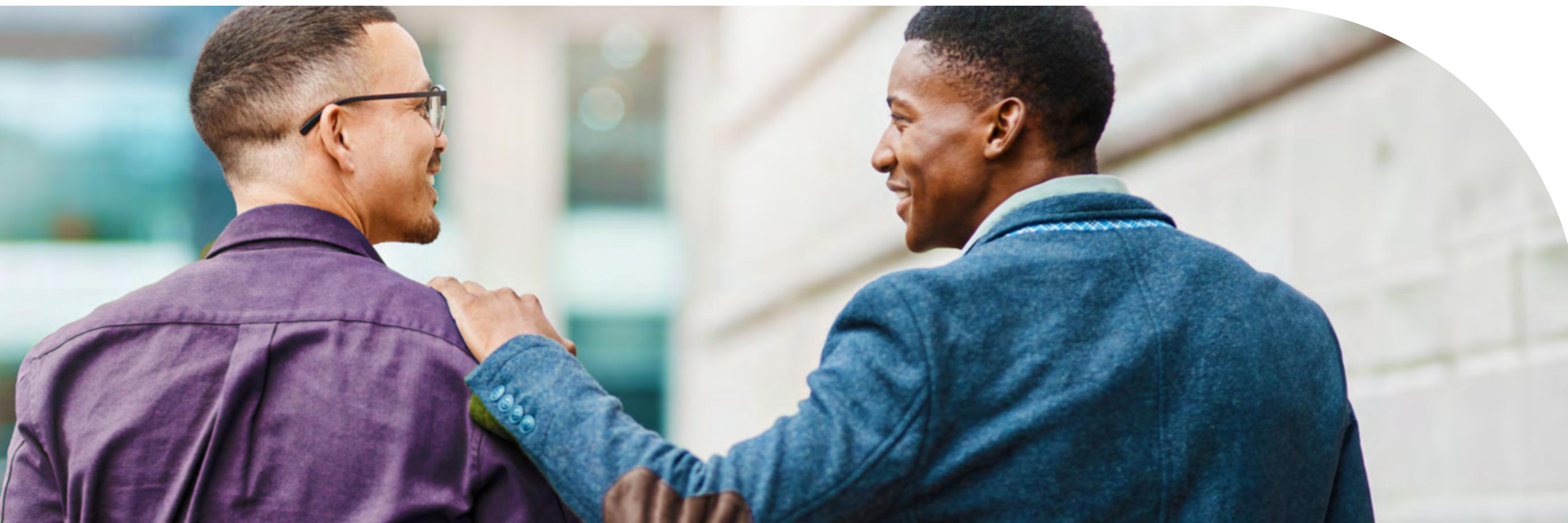
Furcht vor  
Konsequenzen

# Die Entwicklung eines psychologisch sicheren Umfelds ist entscheidend für den Erfolg einer Organisation.

Falls eine überwältigende Anzahl von Mitarbeitenden Beurteilung, Hierarchie oder Konsequenzen fürchtet, wenn sie ihre Meinung frei äußert, gehen wertvolle Ideen und vielfältige Perspektiven verloren. Durch die Förderung psychologischer Sicherheit können Organisationen eine Kultur der offenen Kommunikation und Zusammenarbeit schaffen, die zu besseren Entscheidungsfindungen und einer engagierteren Belegschaft führt.

Die Befragten geben an, dass ihnen das Gefühl der Wertschätzung (50 %) und des Respekts (46 %) als Mitarbeiter ihrer Organisation am wichtigsten ist. Diese Faktoren liegen deutlich vor der Vergütung (38 %).

Welcher der folgenden Punkte ist für Sie als Beschäftigter in Ihrer Organisation am wichtigsten?



# Die Einbettung von Inklusion in die DNA der Unternehmenskultur



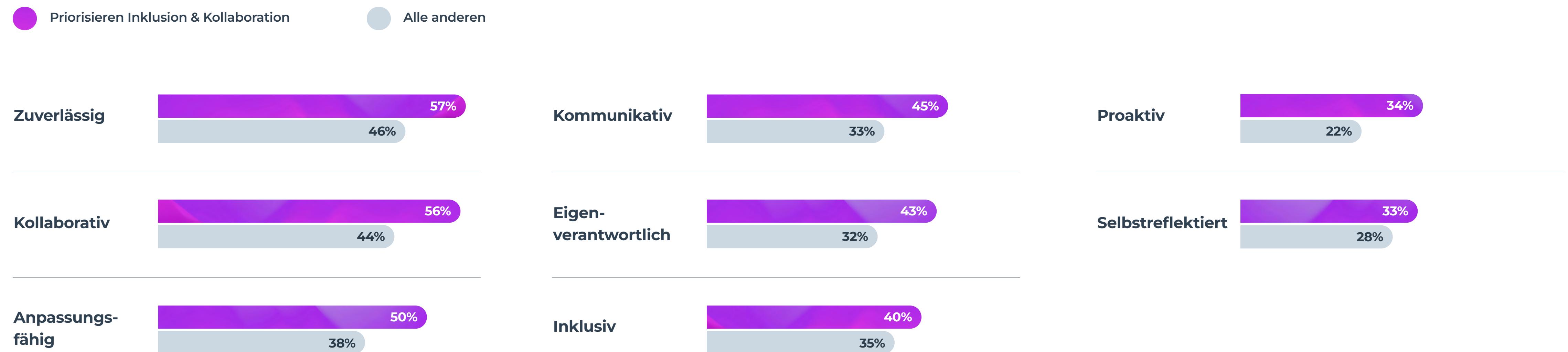
**Meine Organisation legt großen Wert auf die Förderung einer inklusiven und kollaborativen Arbeitsumgebung**

**30%**

der befragten Fachkräfte stimmen zu

Nur 30 % der befragten Fachkräfte geben an, dass ihr Organisation der Förderung einer inklusiven und kollaborativen Arbeitsumgebung Priorität einräumt. Die Entwicklung einer Kultur der Inklusion und Zusammenarbeit ist nicht nur eine gute Geschäftspraktik, sondern auch ein Katalysator für die kollektive Widerstandsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Belegschaft.

# Mit welcher der folgenden Aussagen würden Sie Ihre Teamkolleg:innen beschreiben?



**Diejenigen, die für Organisationen arbeiten, die der Inklusion einen hohen Stellenwert einräumen, beschreiben ihre Kolleg:innen mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit als zuverlässig, kollaborativ, anpassungsfähig, kommunikativ, eigenverantwortlich, inklusiv, proaktiv und selbstreflektiert.**

# Die Priorisierung von Inklusion und Kollaboration führt zu *Innovation*

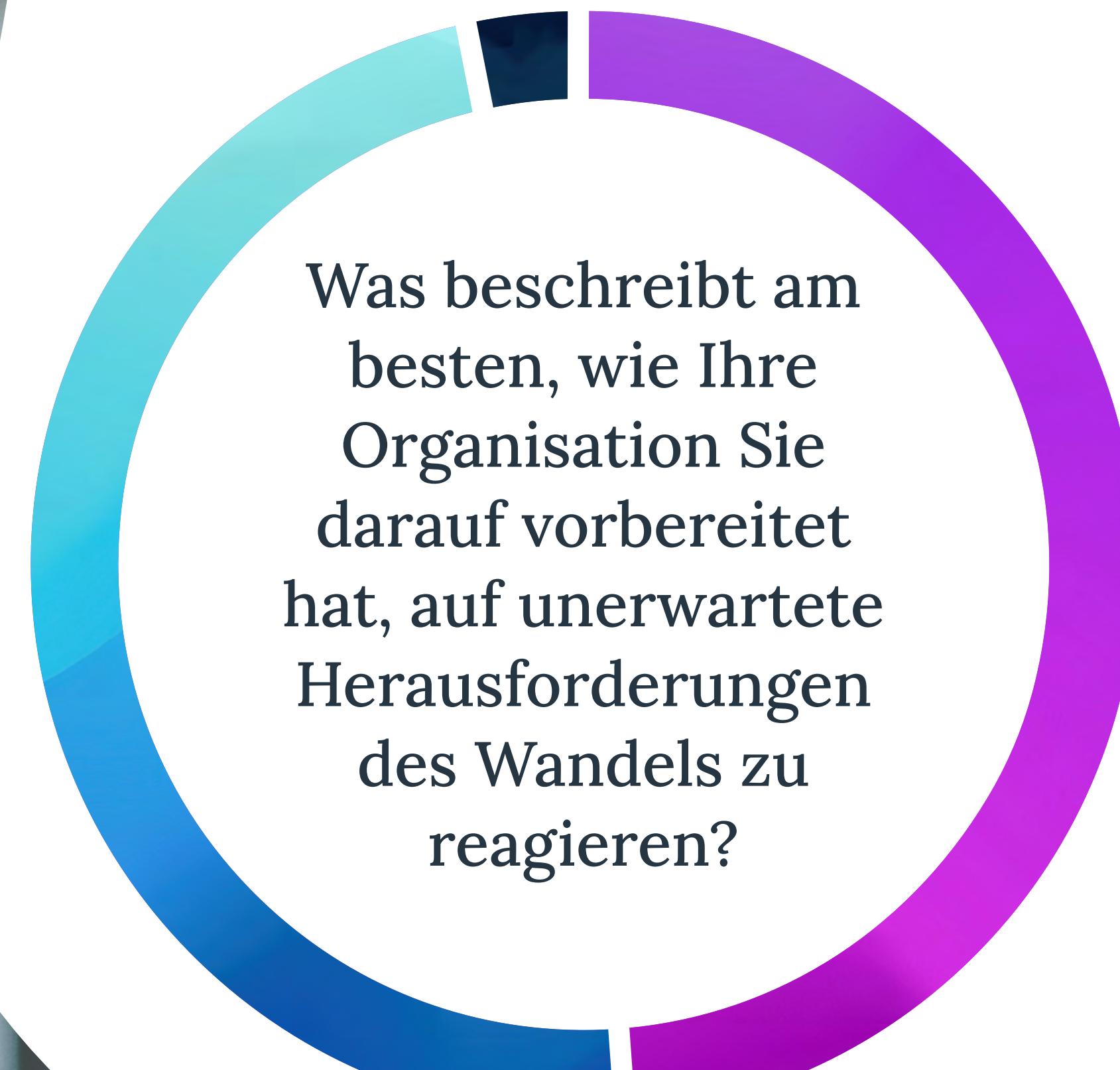
**3,5x**

Fachkräfte, die in Unternehmen arbeiten, die der Inklusion einen hohen Stellenwert einräumen, bewerten die Innovationsleistung ihres Unternehmens **mit 3,5-mal höherer Wahrscheinlichkeit** für exzellent im Vergleich zu anderen (53 % vs. 15 %).

Etwa die Hälfte aller befragten Fachkräfte gibt an, dass sie sich wohl fühlen, wenn sie neue Herausforderungen annehmen, weil sie wissen, dass sie von ihren Kolleg:innen und der Geschäftsleitung volle Unterstützung erhalten. Die andere Hälfte fühlt sich halbwegs wohl, ist sich aber nicht sicher, ob sie bei neuen Herausforderungen angemessen unterstützt werden würde.



Jene, die in Organisationen arbeiten, in denen die Förderung eines inklusiven und kollaborativen Arbeitsumfelds einen hohen Stellenwert hat, **fühlen sich wohler, wenn sie neue Herausforderungen annehmen**. 70 % sagen, dass sie sich dabei sehr wohl fühlen, gegenüber 39 % bei allen anderen.



**48%**

Ich fühle mich sehr wohl, wenn ich neue Herausforderungen annehme, weil ich weiß, dass ich von meinen Kolleg:innen und der Geschäftsleitung volle Unterstützung erfahre.

**49%**

Ich fühle mich einigermaßen wohl, bin aber unsicher, ob ich bei neuen Herausforderungen angemessen unterstützt werde.

**3%**

Ich fühle mich nicht wohl dabei, neue Herausforderungen anzunehmen, da meine Organisation keine angemessene Unterstützung bietet.

# Inklusion in der Kernstrategie der Organisation verankern

Die Kultivierung von Inklusion ist nicht nur eine Sache des Abhakens von Checklisten oder eine reine Verhaltensänderung, sondern muss in die Kernstrategie einer Organisation integriert werden. Durch die Entwicklung einer Kultur der offenen Kommunikation und psychologischen Sicherheit, in der sich jeder wertgeschätzt und gehört fühlt, schaffen wir Raum für Wachstum und Innovation, in dem die vielfältigen Erfahrungen der Teams umfassend genutzt werden können.





# Wachstum fördern

13



# Eine Kultur des Wachstums fördern

Die Kultur ist das Herzstück, um das sich alle Aspekte eines Unternehmens bewegen. Die Entwicklung einer starken und anpassungsfähigen Kultur ist entscheidend für die Aufrechterhaltung eines geschlossenen und motivierten Teams, das auch angesichts von Widrigkeiten erfolgreich ist.

Unsere Studie zeigt, dass weitgehend verkannt wird, wie tief die meisten organisatorischen Herausforderungen, z. B. das Management von Veränderungen, die Bewältigung von Konflikten und das Vorantreiben von Innovationen, in menschlichen und kulturbbezogenen Faktoren verwurzelt sind. Investitionen in die Verbesserung der Unternehmenskultur schaffen die nötige Widerstandsfähigkeit,

um diese Herausforderungen zu meistern. Dadurch werden die Mitarbeitenden besser in die Lage versetzt, ihre individuellen und kollektiven Ziele zu erreichen, und das alles zum Wohle der Gesamtorganisation.

Der Schlüssel zur Schaffung einer solchen Kultur und zur konsequenten Umsetzung dieser Initiativen sind kontinuierliche Trainings und Coachings. Dieses Bekenntnis zu beruflichem Wachstum stellt sicher, dass die Mitarbeitenden qualifiziert sind und sich ständig weiterentwickeln, um ihren maximalen Wertbeitrag im Einklang mit den Werten und Visionen des Unternehmens zu leisten, was für den nachhaltigen Erfolg entscheidend ist.



Darüber hinaus fördert ein Umfeld, in dem sich alle Teammitglieder wertgeschätzt und verstanden fühlen, ein Gefühl der Zugehörigkeit und Wertschätzung und verbessert die Kommunikation, Zusammenarbeit und Innovation.

**Durch die Etablierung einer Kultur des kontinuierlichen Lernens und des gegenseitigen Respekts positionieren sich Organisationen optimal für ein langfristiges und nachhaltiges Wachstum.**

Bedenken Sie jedoch bei der Umsetzung der Erkenntnisse aus diesem Bericht, dass die Entwicklung der Unternehmenskultur ein fortlaufender Prozess ist, dessen Erfolg von einer kontinuierlichen Evaluierung und Anpassung abhängt. Legen Sie Schlüsselindikatoren fest, messen Sie regelmäßig Ihre Fortschritte und holen Sie Feedback von Mitarbeitenden auf allen Ebenen ein.

Der Beginn Ihrer kulturellen Transformation mag entmutigend erscheinen. Die gute Nachricht ist jedoch, dass man in jeder Phase des Schwungrads der kulturellen Transformation beginnen kann. Es bedarf nicht unbedingt einer Initiative, die von der Führungsebene ausgeht.

Beginnen Sie mit der Ermittlung der dringendsten Problemfelder innerhalb Ihrer Organisation. Dabei kann es sich um Führungsverhalten, Mitarbeiterengagement oder Fragen der Inklusion handeln.

Sobald Sie in einem Bereich einen nennenswerten Wandel herbeiführen, werden Sie oft einen Sogeffekt feststellen, der das gesamte Schwungrad der kulturellen Transformation in Bewegung setzt. **Indem Sie Ihre Strategie in umsetzbare Schritte untergliedern und immer wieder neu bewerten, gelingt es Ihrer Organisation, einen spürbaren Kulturwandel auszulösen und diesen auch erfolgreich zu realisieren.**



# Teilnehmen erlernen

56

# Studien- Teilnehmende

## Teilnehmer

**440** Individuen

## Region

**39%** USA

**25%** Großbritannien

**23%** Australien

**13%** Kanada

## Primärindustrie

**5%** Personaldienstleistungen

**10%** Gesundheitswesen

**13%** Produktion

**17%** Technologie/Software/Information

**1%** Medien

**4%** Energie und Versorgungsbetriebe

**4%** Gastronomie

**9%** Dienstleistungsunternehmen

**5%** Transport/Logistik/Supply Chain

**10%** Finanzwesen

**1%** Industrieverbände

**3%** Non-Profit Organisationen

**9%** Bildungswesen

**9%** Regierungswesen

## Funktion

**19%** C-Level/Geschäftsleitung

**11%** VP/Bereichsleitung

**28%** Direktor/Abteilungsleitung

**42%** Manager

## HR-Rolle

**75%** Ja

**25%** Nein

# Studien- Teilnehmende

## Demografische Altersgruppen

**5%** 18 - 26 Jahre

**45%** 27 - 42 Jahre

**38%** 43 - 58 Jahre

**12%** 59 - 77 Jahre

**0%** 78+ Jahre

## Mitarbeiterzahl

**25%** 500-1.000 Mitarbeiter

**39%** 1.001 - 5.000 Mitarbeiter

**17%** 5.001 - 10.000 Mitarbeiter

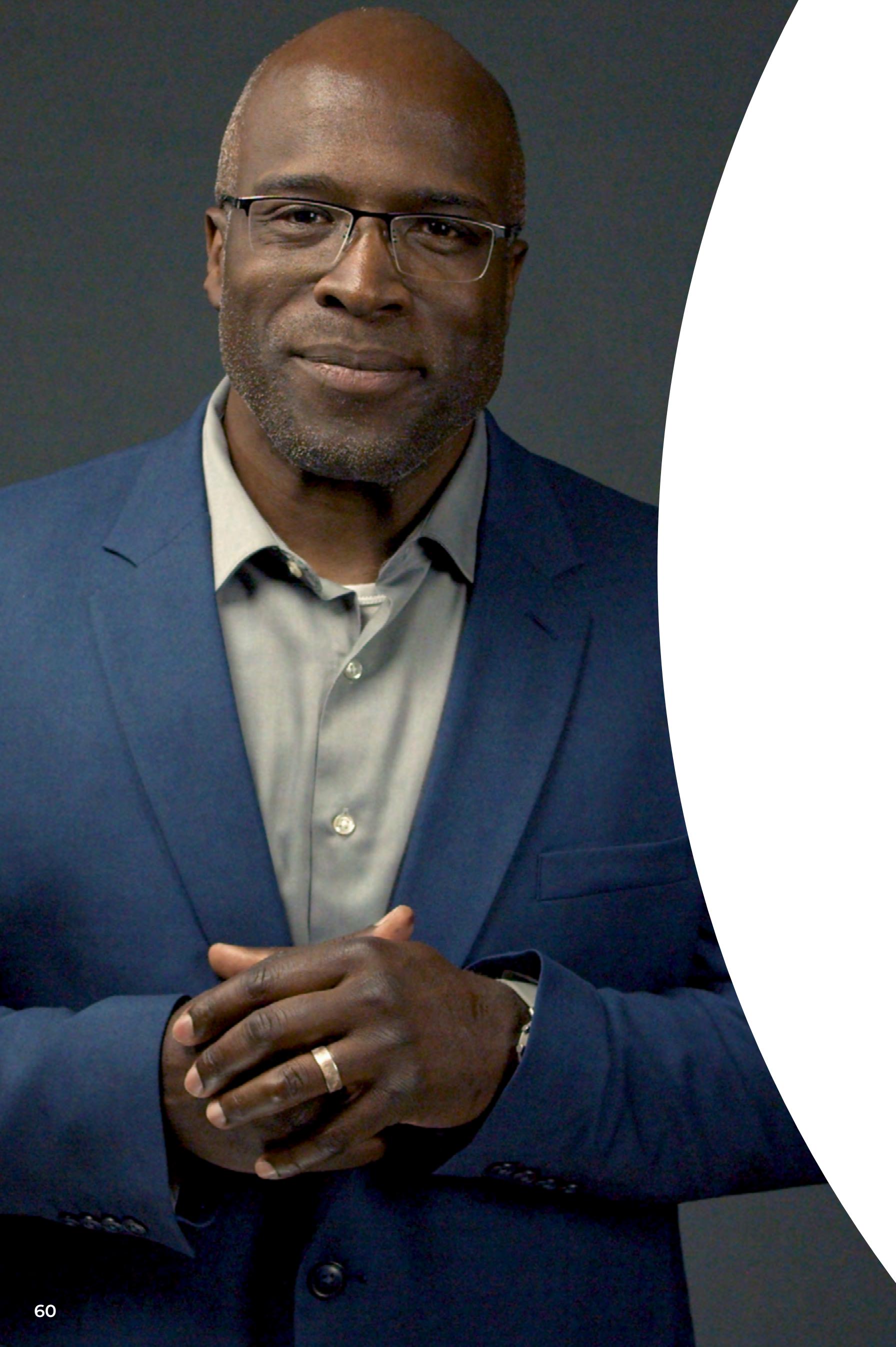
**19%** 10.000+ Mitarbeiter



# Methodik

Mithilfe eines benutzerdefinierten Online-Fragebogens befragte Arbinger in Partnerschaft mit Ascend2 440 Fachkräfte aus den USA, Kanada, Großbritannien, und Australien. Die Befragten repräsentieren Organisationen mit 500 bis 10.000 Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Branchen und befinden sich in Funktionen als Manager und senioriger. Die Umfrage wurde im März 2024 durchgeführt.





# Über die Studienpartner

## Arbinger Institute

Organisatorische Veränderungen beginnen mit der kollektiven Sichtweise der Menschen. Wenn Sie also eine unternehmensweite Transformation anstreben, müssen Sie bei den einzelnen Mitarbeitenden anfangen. Das Arbinger Institute kann auf vier Jahrzehnte Forschung und Erfahrung zurückblicken, in denen es Tausenden von Organisationen weltweit geholfen hat, ihre Ergebnisse durch einen Shift des Mindsets drastisch zu verbessern.

Mit unseren bewährten Trainings- und Coaching-Methoden entdecken Menschen auf allen

Organisationsebenen, wie eine veränderte Sichtweise sie dazu befähigt, Silos aufzubrechen, die Produktivität zu steigern, eine stärkere Inklusion zu fördern, nachhaltige kulturelle Veränderungen zu schaffen, Innovationen zu beschleunigen und Gewinne zu steigern.

Ganz gleich, ob Sie sich für die Entwicklung von Führungskräften, den Aufbau leistungsstarker Teams oder die Transformation der Kultur interessieren, wir zeigen Ihnen, wie Sie einen Shift des Mindsets erreichen können, der der Schlüssel zu nachhaltigen Erfolgen ist.

## Ascend2 RESEARCH-BASED MARKETING

Unternehmen arbeiten mit Ascend2 zusammen, um innovative Studien zu erstellen, von der Konzeption der Umfrage über die Erstellung von Berichten und Inhalten bis hin zur Medienarbeit. Ascend2 hilft Unternehmen dabei, Marketinginhalte zu erstellen, Leads zu generieren und potenzielle Kunden anzusprechen, um die Nachfrage entlang der Consumer-Journey zu steigern.

## Arbeiten Sie mit uns

---

Möchten auch Sie wahre Menschlichkeit in Ihrem Arbeitsumfeld kultivieren? Arbinger unterstützt Organisationen bei der Entwicklung menschenzentrierter Kulturen, die exzellente Ergebnissen entfachen.

**Mehr erfahren**

