

Unternehmenskultur in Krisenzeiten

Key-Takeaways der HR-Online-Konferenz 2026



Prof. Dr. Carsten C. Schermuly

Der Wirtschaftspsychologe an der SRH Hochschule Berlin und New-Work-Vordenker forscht zu Unternehmenskultur, Empowerment und Organisationsleistung.



Oliver Sowa

Der Geschäftsführer der Beutlhauser-Gruppe, einem über 160 Jahre alten Investitionsgüterhändler, hat das Unternehmen kulturell und strukturell transformiert.



Iris Bode

Die Geschäftsführerin bei Haufe verantwortet Unternehmenskultur, Strategie und KI-Integration.



Kristina Enderle da Silva

Die Chefredakteurin von personalmagazin – neues lernen führt durch das Panel und moderiert die Diskussion.

Wie Menschen wirksam werden können

Was macht eine wirksame Unternehmenskultur wirklich aus, und hält sie auch dann stand, wenn wirtschaftlicher Druck und Transformation den Alltag dominieren? Die Expertinnen und Experten geben in ihrer Podiumsdiskussion darauf Antworten aus Forschung und Praxis.

Aus der Praxis

Wirksame Unternehmenskultur bei Haufe

Iris Bode beschreibt fünf Merkmale, die bei der **Unternehmenskultur von Haufe** besonders wirksam sind:

- Eine sinnstiftende Umgebung, die intrinsische Motivation fördert
- Die Nahbarkeit und Augenhöhe als Familienunternehmen
- Mitarbeiterzentriertes Handeln, das Sicherheit und Vertrauen gibt
- Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit in interdisziplinären Teams
- Transparenz, Mut und eine aktive Lernkultur, die Raum für Experimente und Fehler lässt.

Rahmenbedingungen

Strukturen statt Appelle

Oliver Sowa macht deutlich: Unternehmenskultur lässt sich nicht herbeireden. Denn Menschen kommen intrinsisch motiviert in Unternehmen und häufig seien es **Strukturen, Regelwerke und Hierarchien**, die diese Motivation ausbremsen. Führung bedeutet für ihn deshalb, Demotivation aktiv zu verhindern und nicht Motivation zu erzwingen.

Bei Beutlhauser wurde aus einem über 160 Jahre gewachsenen, in Silos organisierten Unternehmen eine regional aufgestellte Organisation mit klaren dezentralen Verantwortlichkeiten. Das Verhalten der Mitarbeitenden änderte sich schnell, sobald die Rahmenbedingungen stimmten. Kulturappelle allein hätten das nicht erreicht.

Zudem reichen für Iris Bode Strukturen allein nicht aus: Wer nur Organigramme umbaut, ohne das kulturelle Betriebssystem mitzudenken, riskiert informelle Workarounds und träge Reorganisationen. Das Wechselspiel von Struktur, Kultur und Haltung muss stimmen.

Forschung

Unternehmenskultur ist messbar

Carsten Schermuly bringt die Forschung ins Spiel: Das **Competing Values Framework** misst den Einfluss von vier Kulturtypen auf die Organisationsleistung:

- **Leistungsförderlich:** Die **Clan-Kultur** bei der Kooperation, Kommunikation und Empowerment im Vordergrund stehen.
- Die **Ad-hoc-Kultur** setzt auf Flexibilität, Agilität und Reaktionsfähigkeit bei Veränderungen.
- Die **Marktkultur** kann den Wettbewerb annehmen, verbessert sich kontinuierlich und orientiert sich stets an der Zukunft.
- **Leistungshemmend:** Die **Hierarchiekultur** mit defensiven Verhaltensmustern, ständigem Absichern und Entscheidungen, die nach oben delegiert werden, zeigt laut Forschung einen negativen Zusammenhang auf die Organisationsleistung.

Wichtig: Den direkten Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Profit kann die Forschung kaum belegen. Kulturfacetten können laut Schermuly rund 10 Prozent der Varianz in der Organisationsleistung erklären, wenn Leistung breiter verstanden wird: als Innovationskraft, Produktqualität, Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsengagement.

Resilienz

Führung vs. Management in Krisenzeiten

Oliver Sowa unterscheidet klar zwischen **Führen und Managen**. Managen funktioniert nach seiner Erfahrung nur bei „ruhiger See“. Führen bedeute, mit Ambivalenzen umzugehen, Zusammenhänge zu erklären, resilient zu bleiben und auch unter Druck, keine Handlungsspielräume zu beschneiden. Für ihn ist klar, dass es Führungspersönlichkeiten mit einem ganzheitlichen Menschenbild braucht. Wer von Führungspersönlichkeiten resilientes Verhalten erwartet, müsse dafür ebenfalls die richtigen Rahmenbedingungen schaffen.

Künstliche Intelligenz

Ausprobieren und Potenziale nutzen

Iris Bode beschreibt, dass Haufe **KI nicht als reine Effizienzmaschine einsetzt**. Die Mitarbeitenden werden ermutigt, eigene KI-Anwendungsfälle zu entdecken, bereichsübergreifend und selbstbestimmt. Der Ansatz heißt ausprobieren, Sinn erkennen, Potenziale verstehen. Die Kundenzentrierung steht dabei im Vordergrund. Der Wertekanon gibt die Richtung vor, wie KI verantwortungsvoll eingesetzt werden soll.

Führungskultur

Was Krisenzeiten enthüllen

Für Carsten Schermuly werden Unternehmenskulturen in Krisenzeiten ehrlich und zeigen, welche Werte wirklich gelebt werden und welche nur auf dem Papier standen. Er beobachtet in vielen Unternehmen denselben Reflex: Handlungsspielräume werden wieder beschnitten, Entscheidungen zentralisiert und die Führung wird autokratischer. Das sei psychologisch nachvollziehbar, aber kontraproduktiv. Es braucht nach seiner Ansicht in turbulenten Zeiten aber gerade **mehr Eigenverantwortung an der Basis**, nicht weniger. Unternehmen, die jetzt in alte hierarchische Muster zurückfallen, riskieren, die besten Mitarbeitenden zu verlieren, sobald der Arbeitsmarkt sich wieder belebt.

Wirksame Unternehmenskultur lässt sich nicht verordnen, aber gezielt ermöglichen.

Die folgenden fünf Handlungsfelder zeigen, wo die größten Hebel liegen und welche konkreten Schritte sich in der Praxis bewährt haben.

Jetzt Handlungsempfehlungen downloaden →

„Wenn die Kultur instabil bleibt, ist man irgendwann nicht mehr angepasst an die Umwelt und wird am Markt entsorgt.“

– Carsten Schermuly

„Produkte und Dienstleistungen sind austauschbar. Den echten Mehrwert schafft der Mensch in der Organisation.“

– Iris Bode

„Wer Vertrauen gibt, bekommt Leistung zurück.“

– Oliver Sowa



HAUFE

Unternehmerisch handeln: Wie HR die Transformation gestalten kann.

Haufe verbindet smarte und einzigartige Lösungsangebote mit rechtssicherem Fachwissen, bietet somit die perfekte Unterstützung bei Ihrer täglichen Arbeit und macht Sie startklar für neue Themengebiete. Mit KI denken wir diesen Anspruch konsequent weiter: von reiner Information hin zu integrierten, vertrauenswürdigen Lösungen, die Sie im Arbeitsalltag wirklich unterstützen.

Dieser Inhalt basiert auf der Panel-Diskussion mit Prof. Dr. Carsten C. Schermuly, Wirtschaftspsychologe an der SRH Hochschule Berlin und New-Work-Vordenker, Oliver Sowa, Geschäftsführer der Beutlhauser-Gruppe, Iris Bode, Geschäftsführerin von Haufe, sowie Kristina Enderle da Silva, Chefredakteurin von personalmagazin – neues lernen, im Rahmen der Haufe HR-Online-Konferenz – mit rund 5.000 Anmeldungen.

[Zu den Höhepunkten der Konferenz →](#)