

The top half of the page is decorated with various geometric shapes in a minimalist, hand-drawn style. These include circles, semi-circles, and triangles in colors like red, blue, yellow, and pink. Some shapes are complete, while others are partially cut off by the edges of the frame.

# **Die Organisationskultur im Blindflug**

Moodtalk Insight #1

## Kapitel 1

### Herausforderungen auf allen Seiten

In einer Welt, die von wirtschaftlichen und geopolitischen Turbulenzen geprägt ist, steht die Organisationskultur im Zentrum des unternehmerischen Interesses. Im Jahr 2024 sehen sich Unternehmen mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, die ihre Wettbewerbsfähigkeit entscheidend beeinflussen. Die gestiegene Unsicherheit durch Kriege in der Ukraine und im Nahen Osten, der bleibende Inflationsdruck sowie eine veränderte Geldpolitik setzen die Weltwirtschaft unter enormen Stress. Der Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden wird noch intensiver, weil Unternehmen erst recht realisieren, dass die Kundenzufriedenheit durch herausragende Produkte und Services ohne die qualifizierten Mitarbeitenden stark nachlässt. In diesem Kontext erweist sich die Organisationskultur nicht nur als Stabilisator, sondern auch als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Besonders hervorzuheben für die steigende Wichtigkeit der Organisationskultur ist der Faktor Fachkräftemangel, der sich wie ein Lauffeuer branchenübergreifend ausbreitet. Laut einer Studie von PwC (<https://www.pwc.ch/de/insights/oeffentlicher-sektor/fachkraeftemangel-studie.html>) wird im öffentlichen Sektor bis 2030 eine Lücke von über 130.000 Fachkräften prognostiziert. Im Gesundheitswesen zeichnet sich eine ähnlich besorgniserregende Entwicklung ab, mit einem erwarteten Mangel von 32.000 Ärzten und Pflegepersonen und im IT-Sektor fehlen voraussichtlich rund 40.000 Fachkräfte bis zum Jahr 2030.

Diese Entwicklungen von mehr Wettbewerb auf der Arbeitnehmerseite führen branchenübergreifend zu steigenden Fluktuations- und Absenzenraten. Schon heute kämpfen Unternehmen in verschiedenen Branchen mit der steigenden Fluktuationsraten und die Kosten für Absenzen belasten die Organisationen mit rund 21 Milliarden Schweizer Franken jährlich (Stand 2022 - <https://www.swica.ch/de/ueber-swica/medien/medienstelle/medienmitteilungen/2022/studie-krankschreibungen-aus-psychischen-gruenden>). Diese Zahlen unterstreichen die Dringlichkeit, Mitarbeiterbindung und Mitarbeitergesundheit den Mittelpunkt der Unternehmensstrategie zu rücken.

Die Organisationskultur spielt dabei eine entscheidende Rolle: Sie ist nicht nur ein Puffer gegen externe Schocks, sondern auch ein Katalysator für interne Innovation und Anpassungsfähigkeit. Dieser Artikel beleuchtet, wie eine starke und adaptive Organisationskultur zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil in diesen turbulenten Zeiten werden kann. Als Basis dienen über hundert qualitative Interviews mit Verwaltungsräten, Geschäfts- und Bereichsleitungsmitgliedern, verschiedenste Studien und Metadaten von Moodtalk aus über 50 Organisationen. Dabei dient dieses White Paper nicht als absolute Wahrheit, sondern als Inspiration für Entscheidungsträger:innen.

## Kapitel 2

### Der Fluch der Fluktuation und der Anstieg der Absenzen

Die Themen Fluktuation und Absenzen war bei 98% interviewten Unternehmen ein Top-Thema auf Geschäfts- und Verwaltungsratsebene. Unternehmen beschäftigen vor allem Frühfluktuationen,

Fluktuationen von wichtigen Entscheidungsträger:innen und der signifikante Anstieg der Absenztage (heute rund 9,3 Tage, was ein Anstieg um rund 34% seit 2019 bedeutet).

Die Begründungen für die strategische Wichtigkeit dieser Themen sind vielfältig: Das Sicherstellen einer hohen Dienstleistungs- und Produktqualität, das kontinuierliche Kundenverhältnis durch beständige Ansprechpartner und das firmeninterne Prozess-Knowhow spielen eine entscheidende Rolle. „Zufriedene und gesunde Mitarbeitende sind die Basis für zufriedene Kunden.“ sagte eine CEO aus der Finanzindustrie.

Der Fluch der Fluktuation und der Anstieg der Absenzen hat weitgreifende Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, welche sich je nach Industrie und Unternehmensmaturität unterscheiden. 100% der Interviewten waren sich einig, dass eine hohe Mitarbeiterfluktuation und hohe Absenzzahlen die Überlebensfähigkeit von Unternehmen stark gefährdet. Im Folgenden werden die Hauptauswirkungen dieser Entwicklung im Arbeitsalltag zusammengefasst:

### **1. Überlastung der verbleibenden Mitarbeitenden**

Bei Fluktuation oder Abwesenheiten durch Krankheitstage müssen die verbleibenden Mitarbeitenden diese Lücken mit Überstunden füllen. Dies führt zu einer temporären Überlastung, was wieder in einem Anstieg von Absenzen und Fluktuation resultieren kann. Dabei wurde in den Gesprächen spezifisch herausgehoben, dass vor allem die High Performer im Team durch diese Unterbesetzung stark gefordert werden und durch relativ hohen Mehraufwand die kreierte Lücke decken müssen. Dies führt dazu, dass die Top Performer im Unternehmen einer erhöhten Gefahr der Überlastung ausgesetzt werden.

### **2. Eine gedrückte Teamstimmung**

Eine geringe Mitarbeiterbindung beeinflusst die Teamstimmung und -dynamik negativ. „Ein ständiger Wechsel im Team verhindert, dass sich stabile Beziehungen und ein Gefühl des Zusammenhalts entwickeln. Dies beeinflusst die generelle Teamstimmung stark negativ.“ meinte ein Teamleiter aus der Gesundheitsbranche. Er ergänzt, dass der Fluch der Fluktuation eine Negativspirale auslösen kann, da eine Kündigung vielfach eine Welle von Abgängen auslöst.

### **3. Reduzierte Qualität**

Über 90% der Interviewten bestätigten, dass eine hohe Fluktuation und der Anstieg der Absenzen sich stark negativ auf die Qualität der Services oder Produkte auswirken. Als Gründe wurde der Wissensabfluss, die Kommunikationsprobleme im Team und Überlastung der Mitarbeitenden genannt. Je höher die Komplexität der Arbeit und die Anforderungen an die Mitarbeitenden, desto höher ist der negative Effekt auf die Qualität.

### **4. Umsatzeinbrüche durch Kundenabfluss**

Ständige Personalwechsel, insbesondere in Schlüsselpositionen, können das Vertrauen von Kunden untergraben. Kunden suchen oft nach Beständigkeit und Verlässlichkeit in ihren Geschäftsbeziehungen. Ein hoher Personalwechsel kann zu Unsicherheiten führen und Kunden veranlassen, sich nach alternativen Dienstleistern umzusehen. „Menschen kaufen noch immer von

Menschen. Egal in welcher Branche. Ein ständiger Wechsel von Ansprechpartner:innen im Unternehmen führt zu einem Vertrauensverlust und je nach Situation gehen Kunden gleich mit den Mitarbeitenden zu einem neuen Anbieter mit.“ erzählt ein Geschäftsleitungsmitglied aus der Finanzbranche.

## **5. Eine reduzierte Profitabilität**

Eine hohe Fluktuation und der Anstieg der Absenzen beeinflussen schlussendlich die Profitabilität direkt und indirekt. Direkt durch Kosten für die Rekrutierung, Einarbeitung und Schulung neuer Mitarbeitenden. Indirekt durch Effizienzverluste, geringere Produktivität und einer niedrigeren Service- oder Produktqualität.

In einem sind sich alle Führungskräfte einig: Der Arbeitsmarkt wird sich in den kommenden zehn Jahren drastisch verändern und Mitarbeitende zu halten wird anspruchsvoller. Prognosen zufolge könnte im Jahr 2030 in gewissen Branchen die Arbeitnehmenden gleichzeitig bis zu vier Jobmöglichkeiten zur Auswahl haben. Zusätzlich stellt die Generation Z Führungskräfte vor neue Herausforderungen, da sich die Anforderungen an das Arbeitsumfeld verändern und durch die Veränderung von einem Arbeitgeber- in einen Arbeitnehmermarkt stärker eingefordert werden.

Die Auswirkungen von ungewollter Fluktuation auf das Unternehmen sind gravierend. „In verschiedenen Branchen müssen Business Modelle wohl neu gedacht werden, da in den letzten 10 Jahren sich teilweise die Fluktuation verdreifacht hat.“ schätzt eine COO aus der Finanzindustrie die Situation ein. Das Hauptproblem dabei ist, dass durch den ständigen Wissensabfluss die Komplexität vom Business Modell reduziert werden muss, um überhaupt noch die nötigen Ressourcen und Qualität der Services für die Vertragseinhaltung sicherzustellen.

Zum Beispiel bleiben in Spitälern ganze Abteilungen geschlossen, weil zu wenige Mitarbeitende für den Erhalt des Betriebs gefunden werden. Dabei wird als Grund angegeben, dass die Fluktuation und Absenzen stark angestiegen sind und in den letzten Jahren eine Abwanderung der Talente aus der gesamten Branche passiert ist. Mit weniger Mitarbeitenden wird weniger Leistung generiert, wobei die Fixkosten der Infrastruktur bleiben, was die Profitabilität signifikant reduziert.

In anderen Branchen, wie zum Beispiel der Technologie-, der Produktions- oder der Versicherungsbranche, müssen schon jetzt oder in der nahen Zukunft Produkte und Dienstleistungen vereinfacht werden, damit Verkäufer\*innen und Mitarbeitende im Kundenservice diese schnell verstehen und produktiv werden. Sechs- bis achtzehn-monatige Einarbeitungsphasen sind fast nicht möglich, wenn die Mitarbeitenden nach 18 bis 36 Monaten das Unternehmen wieder verlassen. Die Reduktion der Business Modell Komplexität führt dazu, dass Markteintrittsbarrieren reduziert werden und so die Eintrittsbarrieren für die Konkurrenz reduziert werden. Mehr Wettbewerb führt zu tieferen Preisen und einem hohen Druck auf die Profitabilität der Unternehmen.

## **Kapitel 3**

### **Investition in eine zukunftsfähige Organisationskultur**

In einem waren sich alle Befragten einig: Eine starke Organisationskultur ist die Lösung für eine höhere Mitarbeiterbindung und weniger Absenztage. „Eine zukunftsfähige Organisationskultur ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil. Es bedeutet eine höhere Mitarbeiterbindung, bessere

Zusammenarbeit in den Teams, gesündere Mitarbeitende und schlussendlich bessere Services und Produkte. Somit ist eine starke Organisationskultur die Basis für zufriedene Kunden und somit profitable Unternehmen.“ erklärt ein CEO aus der Industriebranche.

In einer Zeit, in der Fluktuation und Absenzen in Unternehmen zunehmend zum Problem werden, setzen Organisationen eine Vielzahl von Massnahmen ein, um die Organisationskultur zu stärken. Generell laufen verschiedenste Initiativen, jedoch erkennen wir basierend auf Interviews mit Führungskräften verschiedener Branchen fünf Hauptinitiativen: Die Schärfung des Werteleitbildes und der Führungsprinzipien, Investitionen in die Führungsentwicklung, Massnahmen zur Gesundheitsförderung, Fokus auf eine gute Employee Experience und die Investition in ein modernes Arbeitsumfeld.

### **1. Werteleitbild und Führungsprinzipien**

Viele Organisationen arbeiten intensiv daran, ihr Werteleitbild und die Führungsprinzipien zu schärfen. Diese Bestrebungen zielen darauf ab, sicherzustellen, dass alle Mitarbeitenden nach den gleichen Standards handeln. Wie ein CEO aus der Industrie erläuterte, sind die Einhaltung dieser Werte und Prinzipien essenziell für den Wettbewerbsvorteil in der Talentgewinnung und schlussendlich für das Kundenerlebnis. Eine große Herausforderung liegt jedoch in der Operationalisierung dieser Werte und Prinzipien. Die Interviews und interne Moodtalk Daten zeigen, dass in mehr als 80% der Organisationen Werte und Prinzipien zwar existieren, aber im Alltag nicht konsequent umgesetzt werden. Lediglich 10% der Führungskräfte sind sich über die tatsächliche Umsetzung im Klaren, für den Rest bleibt dies eine Blackbox.

### **2. Führungsentwicklung**

Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Investition in die Führungsentwicklung. Hierbei werden häufig sechs- bis siebenstellige Beträge pro Jahr in Seminarblöcke, E-Learnings, Coaching und Weiterbildungen an Universitäten und Fachhochschulen investiert. Diese internen Weiterbildungen nutzen oft die Unternehmenswerte und -prinzipien als Basis für die Entwicklung der Lernmodule. Ziel ist es, die Führungskräfte zu Multiplikatoren dieser Werte zu machen, um sie in der Organisation zu verankern. Jedoch sehen mehr als zwei Drittel der Führungskräfte keinen direkten Bezug zwischen ihrer Entwicklung und dem Arbeitsalltag. Dies führt zu einer Diskrepanz zwischen theoretischem Lernen und praktischer Anwendung, wie ein Bereichsleiter aus der IT-Branche bemerkte. Die Herausforderung besteht darin, bedürfnisorientierte Lernangebote zu schaffen und den daraus resultierenden Impact messbar zu machen.

### **3. Gesundheitsförderung**

Rund 90% der befragten Unternehmen investieren auch in die Gesundheitsförderung bei der Arbeit. Die Massnahmen sind vielfältig und reichen von Sportkursen und Fitnesszugängen über ergonomische Beratung bis hin zum Zugang zu Psychologen. Ein CEO eines Finanzinstituts wies jedoch darauf hin, dass oft nicht diejenigen Mitarbeitenden erreicht werden, die am meisten davon profitieren könnten. Dies bestätigten über 80% der Befragten. Für die meisten Organisationen ist die Risikoeinschätzung von Absenzen eine Blackbox, welche nur reaktiv basierend auf den aktuellen Absenkenzahlen durchgeführt wird. „Wir sind eigentlich nur am Brände löschen und können gar nicht proaktiv agieren.“ erzählte eine Personalzuständige aus der Versicherungsbranche. Weiter wird nur selten gemessen, ob

und wie sich die Gesundheitsförderung auf die Absenkenzahlen auswirkt und ob Risikogruppen effektiv erreicht und unterstützt werden.

#### **4. Employee Experience**

Ein zunehmend wichtiger Fokus für Organisationen liegt auf der Verbesserung der Employee Experience. Das Ziel ist es, Mitarbeitenden ein positives Erlebnis im Unternehmen zu bieten, ähnlich wie es bei Kunden der Fall ist. Dies beginnt mit regelmässigeren Mitarbeitergesprächen oder einem kontinuierlichen Dialog, bei dem die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden im Vordergrund steht. Darüber hinaus werden Mitarbeitende mit einer Fülle von Benefits wie Vergünstigungen, kostenlosen Apps und Bonusprogrammen umworben. Der allgemeine Tenor lautet: Je mehr Benefits, desto besser. Zudem erhalten Mitarbeitende Zugang zu einem breiten Spektrum an Lernangeboten, darunter auch E-Learning-Plattformen und ein jährliches Budget für externe Weiterbildungen. Die große Herausforderung besteht jedoch darin, den Erfolg dieser Investitionen in die Employee Experience zu messen: Steigt dadurch die Mitarbeiterbindung? Gewinnen wir neue Talente? Oder wäre eine einfache Lohnerhöhung effektiver gewesen?

#### **5. Modernes Arbeitsumfeld**

Ein weiterer Trend ist die Schaffung eines modernen Arbeitsumfeldes. Eine Personalverantwortliche einer Bankenbranche beschrieb den Übergang zu flexiblen Arbeitsplätzen und verschiedenen Arbeitszonen als Teil des "New Work"-Konzepts. Es wird stark in neue Bürokonzepte investiert, in der Hoffnung die Mitarbeiterzufriedenheit und Zusammenarbeit zu fördern. Auch der Einsatz neuer Tools und Software, die modernes Arbeiten unterstützen, wird vorangetrieben. Ein Teamleiter aus der Energiebranche berichtete beispielsweise über die Nutzung digitaler Tools wie Miro für Brainstorming-Sitzungen. Die Herausforderung besteht jedoch darin, festzustellen, ob diese Initiativen tatsächlich den gewünschten Effekt erzielen: Werden die neuen Konzepte und Tools von den Mitarbeitenden im Alltag genutzt? Und werden sie so umgesetzt, wie geplant, um ihre volle Wirkung zu entfalten?

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Organisationen sich bemühen, die Herausforderungen der Fluktuation und Absenzen durch gezielte Initiativen zur Kulturförderung zu bewältigen. Jedoch gibt es noch deutlichen Handlungsbedarf, insbesondere bei der Messbarkeit und praktischen Umsetzung dieser Massnahmen.

### **Kapitel 4**

#### **Ein Blindflug mit Risiko**

In den letzten drei Jahren hat sich eine bemerkenswerte Entwicklung in Verwaltungsräten und Geschäftsleitungen vollzogen: Die Organisationskultur avancierte zu einem Top-Thema auf der strategischen Agenda. In Zeiten von Wachstum und ausreichenden Margen wurde die Kultur oft vernachlässigt, da finanzielle Spielräume Defizite in diesem Bereich überdeckten. Doch die aktuelle Lage zwingt Organisationen, sich intensiv mit Fragen der Effizienzsteigerung, Innovation und Talentgewinnung zu beschäftigen – und im Kern dieser Fragen steht die Organisationskultur.

Doch für die Entwicklung einer zielgerichteten Organisationskultur ist eine klare Bestandsaufnahme unerlässlich. Jedoch befinden sich die meisten Unternehmen in einem Blindflug, wenn es um den aktuellen Zustand ihrer Kultur geht. Insbesondere in dezentral organisierten Unternehmen bleibt die

Kultur eine Blackbox, in die kaum Licht dringt. Versuche, durch Mitarbeiterbefragungen Einblick zu gewinnen, stossen an Grenzen. Wie ein CHRO aus der Industrie berichtet, sind klassische Befragungen oft aufwändig und wenig ertragreich. Der Trend geht zwar zu kürzeren Befragungen in regelmässigeren Intervallen, doch bleibt die Frage, ob solche Momentaufnahmen die Kultur adäquat erfassen können.

Einige Organisationen setzen auf HR Business Partners, die nahe bei der Linie sind und eng mit den Führungskräften zusammenarbeiten. Diese sollen frühzeitig Herausforderungen der Zusammenarbeit und Kulturdefizite erkennen und sofort unterstützen, wie ein COO aus dem Gesundheitswesen erläuterte. Doch auch hier gibt es Herausforderungen: Die Betreuungsspannen sind gross, zum Teil bis zu 400 Personen pro HR Business Partner, die subjektive Wahrnehmung kann zu Verzerrungen führen und die systematische Erfassung von Daten bleibt oft aus. Eine Organisationsentwicklerin aus der Finanzbranche beschreibt, dass sie ihre Entscheidungen über kulturelle Schwerpunkte für das nächste Jahr oft auf Basis von veralteten Befragungsdaten, Gesprächen mit HR Business Partners und vor allem basierend auf ihrem Bauchgefühl trifft.

Darum werden als weitere Entscheidungsfaktoren für eine Investition in die Organisationskultur, Daten zur Fluktuation und Absenztage herangezogen. Dabei ist man als Entscheidungsträger:in grundsätzlich immer zu spät dran, nämlich dann, wenn die Fluktuations- und Absenzzahlen bereits (zu) hoch sind.

Wo wollen wir genau hin? Dazu haben über 80% der befragten Unternehmen einen Plan. In Form von Unternehmenswerten, Führungsprinzipien und Kulturschwerpunkten wurde dies niedergeschrieben und vielfach auf dem Intranet und der Firmenwebpage publiziert. Wie bereits oben erwähnt, wurde in den letzten Jahren viel in diese Klarheit auf Unternehmensebene investiert. Wenn man aber nun die Führungskräfte fragt, wie dies dann in den Bereichen und Teams verstanden und umgesetzt wird, herrscht kollektives Unwissen. Es herrscht eine grosse Unklarheit auf der Mitarbeiterebene, was für eine Organisationskultur eigentlich umsetzen sollten. Dies muss als Risiko betrachtet werden, wenn die Bereichs- und Teamleitungen sowie die Mitarbeitenden in einem Blindflug unterwegs sind.

Wie nun Organisationen zu dieser Soll-Kultur kommen, ist in über 90% der befragten Unternehmen die grösste Blackbox. Wie im Kapitel 3 erwähnt, laufen sehr viele Initiativen und es wird in siebenstelligen Bereichen investiert. Doch wie wirkt sich das eigentlich auf unsere Organisationskultur aus, wird vielfach damit beantwortet, dass dies nur schon im Sinn der Sache schwierig zu messen sei, da es sich um Verhalten von Mensch zu Mensch handle. Jedoch ist für über 90% der Organisationen auch unklar, welche Initiativen von wem im Unternehmen nur schon umgesetzt wurde. Wo müssen wir unterstützen? Wo wurden die Initiativen nicht nach Wunsch umgesetzt? Eine kostspielige Blackbox mit grossem Risikopotenzial.

Diese Erkenntnis erstaunt in der heutigen Zeit. Es wird ein signifikanter Betrag in die Entwicklung der Organisationskultur investiert, da dies ein entscheidender Wettbewerbsvorteil für den Unternehmenserfolg sein wird. Doch es fehlt das Betriebssystem, damit diese Initiativen getrackt und der Outcome gemessen werden kann. „Was man nicht messen kann, kann man nicht lenken.“ sagte schon Peter F. Drucker. Fast noch erstaunlicher ist jedoch, dass Organisationen trotzdem nach aussen kommunizieren, wie bei ihnen die Zusammenarbeit und die Kultur aussieht, ohne dies intern verifizieren zu können.



## Kapitel 5

### Ein Betriebssystem für die Organisationskultur

Einige Leser:innen werden es als paradox betrachten, dass es ein Betriebssystem für die Organisationskultur geben muss, da Kultur im Verhalten und in der Interaktion zwischen Menschen entsteht. Viele Führungskräfte sind der Überzeugung, dass die Entwicklung der Kultur eine kontinuierliche Aufgabe ist, welche viel Fingerspitzengefühl benötigt und wobei auch das Bauchgefühl wichtig ist. Diesen Aussagen stimme ich sogar zu. Jedoch möchte ich als Begründung für ein Betriebssystem für die Organisationskultur einen Vergleich zum Verkaufsprozess von Unternehmen zu Unternehmen (B2B) machen.

Ein Produkt oder Service zu verkaufen, passiert schlussendlich von Mensch zu Mensch. Emotionen, Vertrauen und eine Portion Bauchgefühl ist in diesem Prozess fast immer involviert. Der Käufer wird über eine Zeit durch den Verkäufer begleitet mit dem Ziel, dass dieser eine Verhaltensänderung, den Kauf, macht. Der Prozess enthält verschiedene Interaktionen zwischen Käufer und Verkäufer, welcher von digitaler Kommunikation bis zu gemeinsamen Treffen und sogar Erlebnissen reichen kann. Da die Komplexität dieses Prozesses je nach dem sehr hoch sein kann, werden verschiedene Hilfstools eingesetzt. Bis heute habe ich keinen B2B-Verkäufer getroffen, welcher mit Block, Stift und Telefon diesen Prozess durchmacht. Im Kern wird eine Customer-Relationship-Management (CRM) Software eingesetzt, in welcher jede Interaktion zwischen Käufer und Verkäufer und jegliche Informationen über den Kunden festgehalten werden. Es werden Tools für das Festhalten der nächsten Schritte und die Status Quo Analyse der aktuellen Deals eingesetzt. Diese zeigen auf, was das Verkaufsziel, meistens in einem Geldbetrag, vom Verkäufer in einer Zeitperiode ist und wo er oder sie aktuell steht. Auf Monatsbasis werden diese Zahlen an die Geschäftsleitung rapportiert, um frühzeitig auf Herausforderungen reagieren und aus der Vergangenheit lernen zu können. Unternehmen, welche in diesem Prozess nicht auf volle Transparenz setzen, riskieren die eigene Überlebensfähigkeit und Führungskräfte, welche sich gegen diese Transparenz aussprechen, würden wohl nicht lange in ihrer Position bleiben.

Genau ein solches Betriebssystem braucht es auch für die Organisationskultur. Eine Software, in welcher die Zielkultur erfasst wird und eine strukturierte Kultur Roadmap basierend auf dem Status Quo entwickelt wird, wie die Organisation zu dieser Zielkultur kommt. Jede Interaktion, auf Organisations-, Bereichs- und Teamebene wird in dieser Software erfasst, um die Übersicht zu haben, ob die Kultur Roadmap umgesetzt wird und ob sich die Organisationskultur in die gewünschte Richtung entwickelt. Diese Transparenz ermöglicht auch die Analyse der Wirksamkeit von Initiativen der Kulturentwicklung und ob die eingesetzten Ressourcen überhaupt den gewünschten Effekt generiert haben. Die Geschäftsleitung erhält einen vollen Überblick von der Kulturentwicklung und kann frühzeitig auf Abweichungen reagieren. Plötzlich wird es möglich aus historischen Daten zu lernen und sich bei einer Kulturentwicklung stetig zu verbessern. Die Geschäftsleitung reduziert signifikant das Risiko von fehlgeschlagenen Kulturentwicklungsprozessen und kann allen Stakeholdern mit voller Transparenz aufzeigen, wie sie die Zielkultur erreichen werden. Aus dem Blindflug wird ein perfekt geplanter Flug, welcher durch Autopiloten und erfahrene Crew Mitglieder auf dem schnellsten Weg zum Ziel sicher und ressourceneffizient am Ziel ankommt.



Organisationen mit einer zukunftsfähigen Kultur werden in der Zukunft signifikante Wettbewerbsvorteile im Kampf um herausragende Kundenerlebnisse und die besten Mitarbeitenden. Ein lohnender Grund, um dies bewusst zu erreichen und nicht im Blindflug auf den Faktor Glück zu hoffen.

LN, 26. November 2023