ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Daube, Carl Heinz; Brug, Michelle; Füllenbach, Jonas

Working Paper

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

IUCF Working Paper, No. 8/2026

Suggested Citation: Daube, Carl Heinz; Brug, Michelle; Füllenbach, Jonas (2026) : Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor, IUCF Working Paper, No. 8/2026, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/342957

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Carl Heinz Daube, Michelle Brug, Jonas Füllenbach[1]

Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor

Zusammenfassung:

Unternehmenskultur zählt zu den entscheidenden Erfolgsfaktoren für die Resilienz von Unternehmen. In einem wirtschaftlichen Umfeld, das von Unsicherheit und kontinuierlichem Wandel geprägt ist, reicht die Anpassung von Strukturen und Prozessen allein nicht aus. Entscheidend ist vielmehr, ob die Unternehmenskultur Veränderungen unterstützt, Orientierung gibt und die Bereitschaft fördert, neue Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen. Der Beitrag untersucht den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und organisationaler Resilienz und zeigt, wie kulturelle Rahmenbedingungen die Fähigkeit von Unternehmen beeinflussen, indem sie sich an veränderte Anforderungen anpassen, um aus Krisen gestärkt hervorzugehen. Auf Grundlage zentraler Erkenntnisse der Organisations- und Resilienzforschung wird Unternehmenskultur als verbindendes Element zwischen strategischer Ausrichtung, Führung und organisationalem Handeln eingeordnet. Der Beitrag macht deutlich, dass resiliente Unternehmen nicht allein durch belastbare Strukturen entstehen, sondern vor allem durch eine Kultur, die Lernen, Anpassung und kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht.

Abstract

Organizational culture is widely recognized as a key success factor for corporate resilience. In an economic environment characterized by uncertainty and continuous change, adapting structures and processes alone is no longer sufficient. Rather, resilience depends on whether an organization's culture encourages adaptability, provides orientation, and enables employees to respond constructively to new challenges. This paper examines the relationship between organizational culture and organizational resilience and demonstrates how cultural conditions influence a company's ability to adapt to changing circumstances and emerge stronger from crises. Drawing on established findings

[1] **Prof. Dr. Carl Heinz Daube** lehrt und forscht am IUCF Institut für Unternehmensrechnung, Controlling und Finanzmanagement, er ist Professor für Finanzierung und Studiengangsleiter M.Sc. Controlling & Finance an der NBS Northern Business School - University of Applied Sciences. Er ist außerdem Partner bei MGRP Management Group Dr. Röser & Partner.

Michelle Brug, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing Management

Jonas Füllenbach, Bachelor of Arts: Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Controlling und Finanzmanagement.

Dieses Working Paper ist das Ergebnis eines Research Based Learnings im Modul Master Projekt des Masterstudiengangs Controlling & Finance M.Sc. im Sommersemester 2026 an der NBS Northern Business School – University of Applied Sciences.

from organizational and resilience research, organizational culture is positioned as the connecting element between strategic direction, leadership, and organizational practice. The paper shows that resilient organizations are not created solely through robust structures and processes, but above all through a culture that enables continuous learning, adaptation, and long-term organizational development.

1 Grundlagen und Herausforderungen

Unternehmenskultur beschreibt die Gesamtheit der innerhalb eines Unternehmens gelebten Werte, Normen und grundlegenden Annahmen.[2] Sie prägt das Denken und Handeln der Mitarbeitenden und beeinflusst dadurch sowohl Entscheidungen als auch die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation.[3] Dabei bildet Unternehmenskultur einen Orientierungsrahmen für Entscheidungen sowie die Zusammenarbeit innerhalb eines Unternehmens. Während Werte grundlegende Überzeugungen wie Transparenz, Verantwortungsbewusstsein oder Lernbereitschaft widerspiegeln, legen Normen fest, welches Verhalten innerhalb der Organisation erwartet wird. Hierzu zählen unter anderem etablierte Feedbackprozesse oder klar definierte Abstimmungswege.[4]

Das Kulturebenen-Modell von Edgar Schein beschreibt Unternehmenskultur auf drei Ebenen. An der Oberfläche liegen dabei Artefakte, welche das sichtbare Verhalten abbilden. Hierzu gehören das Branding eines Unternehmens, die Bürogestaltung oder die Sprache. Diese Faktoren sind dabei teilweise auch für Außenstehende, beispielsweise durch den Internetauftritt eines Unternehmens erkennbar. Die zweite Ebene stellt die Werte im Unternehmen dar. Diese werden aktiv kommuniziert und sind für neue Mitarbeiter bereits nach kurzer Zeit im Unternehmen erkennbar. Die dritte Ebene beschreibt die grundlegenden Annahmen innerhalb der Organisation und stellt mit tief verankerten Überzeugungen oder dem Umgang mit Unsicherheiten den Kern der Kultur dar. Diese tief verankerten Überzeugungen geschehen häufig unbewusst. Das Modell ist nach einem klassischen Eisbergmodell aufgebaut, sodass die Artefakte und teilweise auch die kommunizierten Werte die Oberfläche abbilden, während insbesondere die tief verwurzelten Grundannahmen das Fundament darstellen, welches auf den ersten Blick oder für Außenstehende nicht erkennbar ist.[5]

Dadurch macht das Kulturebenen-Modell deutlich, dass insbesondere die nicht unmittelbar sichtbaren Elemente einer Unternehmenskultur das Handeln einer Organisation nachhaltig prägen. Ihre Bedeutung wird vor allem in Situationen sichtbar, in denen Unternehmen auf Veränderungen oder unerwartete Entwicklungen reagieren müssen. Vor diesem Hintergrund gewinnt ein Blick auf das heutige Unternehmensumfeld besonders an Bedeutung.

---

2 Vgl. Gurnhofer, Daniel.: Wissensorientierte Unternehmenskultur – theoretische Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Hannover 2017, S. 30.

3 Vgl. Schmidt, Johannes et. al.: Unternehmenskultur als Resilienzfaktor?, Essen 2011, S. 10.

4 Vgl. Gurnhofer (2011) S. 31.

5 Vgl. Schein, Edgar H.; Schein, Peter: Organizational Culture and Leadership, New Jersey 2017, S. 25 ff.

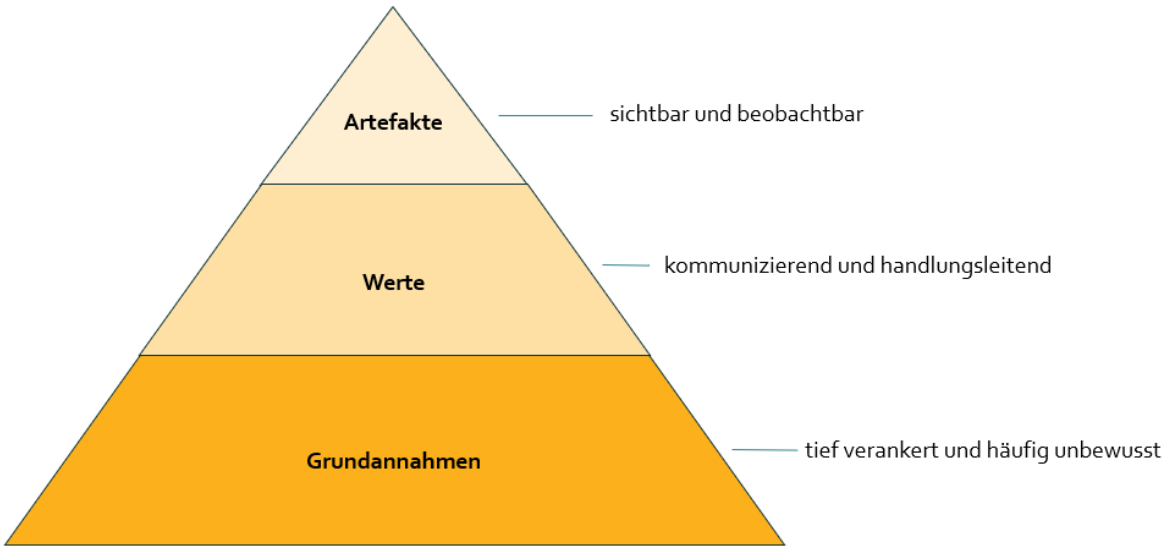


Abb. 1: Kulturebenen Modell[6]

Solange das Umfeld stabil ist, treten kulturelle Unterschiede häufig in den Hintergrund. Erst wenn Unsicherheit entsteht, wird deutlich, wie Entscheidungen getroffen werden, wie mit neuen Herausforderungen umgegangen wird und wie gut eine Organisation gemeinsam handlungsfähig bleibt. Gerade dann wird Unternehmenskultur zu einer wichtigen Grundlage organisationaler Resilienz.[7]

Unternehmen bewegen sich heute in einem Umfeld, das sich kontinuierlich verändert. Neue Technologien entstehen in immer kürzeren Abständen. Gleichzeitig führen geopolitische Entwicklungen und wirtschaftliche Krisen dazu, dass sich Rahmenbedingungen kurzfristig verändern können.[8] Für Unternehmen wird es dadurch schwieriger, langfristig zu planen und verlässliche Entscheidungen zu treffen. In der Managementliteratur hat sich zur Beschreibung dieser Entwicklung das VUCA-Konzept etabliert.[9]

VUCA steht für die Begriffe Volatilität (*Volatility*), Unsicherheit (*Uncertainty*), Komplexität (*Complexity*) und Ambiguität (*Ambiguity*). Das Konzept beschreibt ein Umfeld, in dem Veränderungen schnell eintreten und ihre Folgen oft nur schwer abzuschätzen sind. Viele Entwicklungen stehen miteinander

6 Eigene Darstellung
7 Vgl. Hoffmann, Gregor P..: Organisationale Resilienz: Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte, Wiesbaden 2016, S. 43.
8 Vgl. Von Ameln, Falko, Iwers, Telse: Unsicherheit und Ungewissheit, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie Vol. 52, 2021, S. 563–566.
9 Vgl. Nachbagauer Andreas; Schirl-Böck, Iris; Weiss, Edgar: Unerwartete Herausforderungen in Projekten erfolgreich managen: Erfahrungen aus der Human-Factors-, Hochsicherheits- und Resilienzforschung, Wiesbaden 2020, S. 1–10.

in Verbindung und beeinflussen sich gegenseitig. Gleichzeitig müssen Unternehmen Entscheidungen treffen, obwohl Informationen unvollständig sind und sich Situationen unterschiedlich interpretieren lassen.[10]

Wie relevant diese Rahmenbedingungen sind, zeigt sich besonders in geopolitischen Krisen. Internationale Konflikte oder wirtschaftliche Sanktionen können Lieferketten innerhalb kurzer Zeit unterbrechen oder den Zugang zu wichtigen Rohstoffen erschweren. Auch Preissteigerungen und eine hohe Unsicherheit auf den Märkten wirken sich unmittelbar auf Unternehmen aus. Um unter diesen Bedingungen langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, reicht es nicht aus, bestehende Prozesse zu optimieren. Unternehmen müssen Veränderungen frühzeitig erkennen, angemessen darauf reagieren und ihre organisationale Resilienz kontinuierlich weiterentwickeln.[11]

[10] Vgl. Heller, Jutta.: Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Wiesbaden 2019

[11] Vgl. Hoffmann (2016), S. 23–29.

2. Wirklogik der Unternehmenskultur

Um ein Verständnis für die Bedeutung von Unternehmenskultur herzustellen, soll zunächst die Wirklogik definiert werden. Die Auswirkungen erfolgen in der Regel nicht unmittelbar, sondern über verschiedene organisationale Zusammenhänge. Ausgangspunkt bildet die Unternehmenskultur dabei selbst, in dem gemeinsame Werte und Verhaltensmuster innerhalb des Unternehmens geprägt werden. Dadurch werden unter anderem Motivation, Vertrauen und die Qualität der Zusammenarbeit beeinflusst, womit die grundsätzliche Arbeitsweise im Unternehmen betroffen ist. Die Motivation, das Vertrauen und die Zusammenarbeitsqualität führen anschließend dazu, dass Mitarbeitende innerhalb der Organisation höhere Lernbereitschaft, eine verbesserte Entscheidungsqualität aufweisen und eher geneigt sind, Innovationen und Verbesserungen einzubringen.[12]

Eine entscheidende Rolle spielt dabei insbesondere die Förderung von Vertrauen und der psychologischen Sicherheit der Mitarbeitenden. Mitarbeitende, die sich psychologisch sicher fühlen und ein gesundes Vertrauensverhältnis zu Vorgesetzten und anderen Mitarbeitenden führen, äußern Ideen, Bedenken oder Fehler ohne Angst vor negativen Konsequenzen, beteiligen sich häufiger am Wissensaustausch und bringen Verbesserungsvorschläge aktiver ein. Gleichzeitig steigt die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und innovative Lösungsansätze zu entwickeln. Eine Unternehmenskultur, die Offenheit und gegenseitiges Vertrauen unterstützt, schafft somit die Grundlage für kontinuierliches Lernen und höhere Innovationsfähigkeit.[13]

Insbesondere in dynamischen Märkten können die genannten organisationalen Effekte die Anpassungsfähigkeit von Unternehmen verbessern und somit einen wesentlichen Wettbewerbsfaktor darstellen. Unternehmenskultur beeinflusst den wirtschaftlichen Erfolg dabei sowohl über organisationale Wirkmechanismen als auch durch einen eigenständigen Beitrag zur organisationalen Effektivität.[14]

---

[12] Vgl. Hartnell; Chad A. et. al.: A Meta-Analytic Test of Organizational Culture's Association with Elements of an Organization's System and its Relative Predictive Validity on Organizational Outcomes, Phoenix 2018, S. 8.

[13] Vgl. Edmonson, Amy: Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 1999, S. 351.

[14] Vgl. Hartnell et. al. (2019) S. 29 -31.

3. Unternehmenskultur als Resilienzfaktor

Unternehmenskultur gilt als ein zentraler Faktor zur Stärkung der organisationalen Resilienz. Sie umfasst die innerhalb einer Organisation geteilten Werte, Normen und Verhaltensweisen und beeinflusst maßgeblich, wie Unternehmen auf Krisen, Unsicherheiten und Veränderungen reagieren. Eine resilienzfördernde Unternehmenskultur schafft Orientierung, indem sie den Zusammenhalt stärkt und die Fähigkeit einer Organisation unterstützt, sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen.[15]

Insbesondere in Krisensituationen bieten gemeinsame Werte und klare Zielvorstellungen den Mitarbeitenden Orientierung und fördern ein einheitliches Handeln. Dadurch können Unsicherheiten reduziert und koordinierte Entscheidungen erleichtert werden. Gleichzeitig bildet gegenseitiges Vertrauen die Grundlage für eine offene Kommunikation und eine effektive Zusammenarbeit innerhalb von Teams. Ein vertrauensvolles Arbeitsumfeld erleichtert den Wissensaustausch, fördert die gegenseitige Unterstützung und trägt dazu bei, Herausforderungen gemeinsam und effizient zu bewältigen.[16]

Darüber hinaus erhöhen dezentrale Entscheidungsstrukturen und ein hohes Maß an Eigenverantwortung die organisatorische Handlungsfähigkeit. Unternehmen mit flachen Hierarchien können Entscheidungen schneller treffen und flexibler auf unvorhergesehene Veränderungen reagieren. Diese Agilität stellt insbesondere in dynamischen und von Unsicherheit geprägten Unternehmensumfeldern einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil dar.[17]

Ein weiterer Bestandteil einer resilienzfördernden Unternehmenskultur ist eine ausgeprägte Lern- und Fehlerkultur. Organisationen, die Fehler als Lerngelegenheiten verstehen und kontinuierliche Verbesserung fördern, schaffen die Voraussetzungen für Innovation und Anpassungsfähigkeit. Die Bereitschaft, aus Erfahrungen zu lernen und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten, stärkt die Fähigkeit eines Unternehmens, auch unter schwierigen Bedingungen erfolgreich zu bestehen.

Insgesamt trägt eine resilienzorientierte Unternehmenskultur wesentlich dazu bei, die Widerstandsfähigkeit einer Organisation gegenüber externen und internen Herausforderungen zu erhöhen. Durch die Förderung von Vertrauen, Zusammenarbeit, Lernfähigkeit und

---

15 Vgl. Perucca, Adrienne; Schellinger, Jochen: Resilienz durch Unternehmenskultur, in: Resilienz durch Organisationsentwicklung. Forschung und Praxis, Wiesbaden 2022, S. 17–55; Hoffmann (2016), S. 43.

16 Vgl. Perucca/Schellinger (2022), S. 32–41.

17 Vgl. Schön/Diebold/Neumann (2023), S. 37–44.

Anpassungsbereitschaft schafft sie die Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg und langfristige Wettbewerbsfähigkeit.[18]

[18] Vgl. Nachbagauer/Schirl-Böck/Weiss (2020), S. 61–108.

4. Business Impact

Die zuvor beschriebene Wirklogik sowie die daraus entstehenden organisationalen Effekte bilden gleichzeitig die Grundlage für die finanzielle Performance eines Unternehmens. Dabei lässt sich beobachten, dass Unternehmenskultur ihre Wirkung auf wirtschaftliche Kennzahlen erneut über verschiedene Leistungsdimensionen innerhalb einer Organisation entfaltet. Die Auswirkung auf die finanzielle Performance und die wirtschaftlichen Kennzahlen ist dabei nicht zu unterschätzen. Schlussendlich leistet das einen Beitrag zur Reduzierung der Kapitalkosten und erhöht somit die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Die erste Leistungsdimension beschreibt dabei die organisationalen Effekte. Eine von Vertrauen, Offenheit und konstruktiver Fehlerkultur geprägte Unternehmenskultur kann beispielsweise die Motivation der Mitarbeitenden erhöhen, Entscheidungsprozesse verbessern und die Zusammenarbeit zwischen Teams erleichtern. Gleichzeitig profitieren Unternehmen von höherer Innovationsfähigkeit sowie einer größeren Bereitschaft, Veränderungen aktiv mitzugestalten. Darüber hinaus wirkt sich die daraus resultierende Mitarbeiterzufriedenheit auch auf die Mitarbeiterbindung aus. Insbesondere in wettbewerbsintensiven Märkten können diese Faktoren dazu beitragen, Wettbewerbsvorteile langfristig aufzubauen und zu sichern.

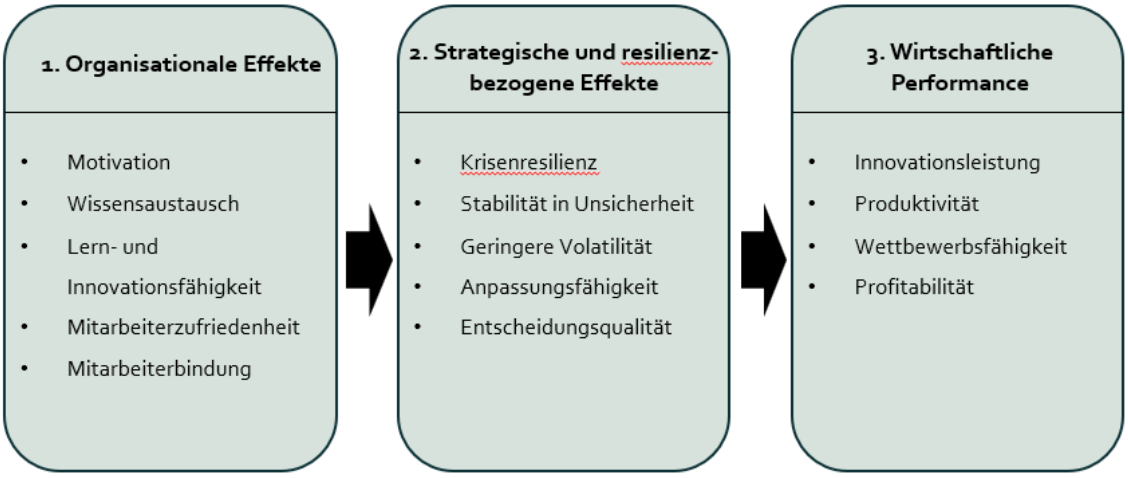


Abb. 2: Wirkungszusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensperformance[19]

Neben diesen internen Effekten wirkt sich eine ausgeprägte Unternehmenskultur auch auf die zweite Leistungsdimension, die strategie- und resilienzbezogene Effekte beschreibt, aus. Unternehmen sind dadurch häufig besser in der Lage, auf wirtschaftliche Unsicherheiten oder veränderte

[19] Eigene Darstellung

Marktbedingungen zu reagieren. Als dritte Ebene folgt abschließend die wirtschaftliche Performance. Die internen sowie resilienzbezogenen Effekte spiegeln sich langfristig in einer verbesserten Innovationsleistung, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit und somit auch in finanziellen Messgrößen wider.

Die beschriebenen Zusammenhänge werden durch verschiedene wissenschaftliche Untersuchungen gestützt. So zeigt die Meta-Analyse von Hartnell et. al. (2018), welche auf 148 unabhängigen Stichproben basiert, dass unterschiedliche Dimensionen der Unternehmenskultur einen eigenständigen Beitrag zur Erklärung verschiedener Kriterien der organisationalen Effektivität leisten. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Auswirkungen nicht ausschließlich auf einzelne organisationale Faktoren begrenzt sind, sondern sich über verschiedene Leistungsdimensionen erstrecken können.[20]

Auch Tulcanaza-Prieto et. al. (2021) weisen in ihrer Untersuchung ecuadorianischer Dienstleistungsunternehmen einen positiven Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensperformance nach. Besonders deutlich zeigt sich der Zusammenhang bei der Kulturdimension *Involvement*, welche unter anderem die Einbindung und Beteiligung der Mitarbeitenden berücksichtigt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen dabei insbesondere für die Kulturdimension Involvement einen vergleichsweise starken Zusammenhang mit der Unternehmensperformance.[21]

Insgesamt verdeutlichen die empirischen Ergebnisse somit, dass Unternehmenskultur einen relevanten Beitrag zur organisationalen Leistungsfähigkeit und damit auch zur langfristigen Wertschöpfung eines Unternehmens leisten kann.

[20] Vgl. Hartnell et. al. (2019) S. 29 -31

[21] Vgl. Tulcanaza-Prieto, Ana et al.: Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment, Quito 2021, S. 12

5. Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage der zuvor dargestellten Zusammenhänge lassen sich vier zentrale Handlungsempfehlungen ableiten, durch die Unternehmen eine resiliente Unternehmenskultur gezielt fördern und langfristig in der Organisation implementieren können.

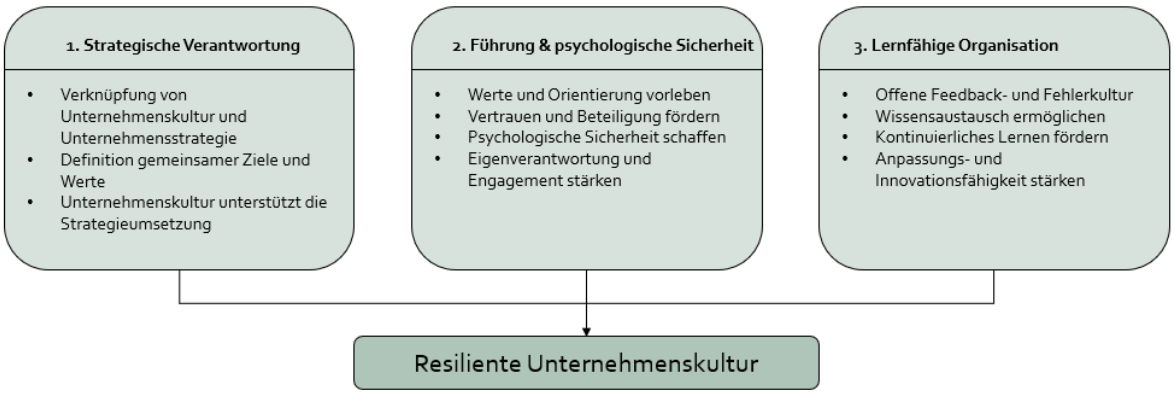


Abb. 3: Zentrale Ansatzpunkte zur Gestaltung einer resilienten Unternehmenskultur[22]

Verknüpfung von Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie: Eine wesentliche Grundlage bildet dabei zunächst die Verknüpfung von Unternehmenskultur und Unternehmensstrategie. Während die Strategie die langfristigen Ziele und die Ausrichtung eines Unternehmens definiert, beeinflusst die Unternehmenskultur maßgeblich, in welchem Umfang die Ziele tatsächlich erreicht werden können. Strategien können ihre Wirkung insbesondere dann entfalten, wenn sie von Mitarbeitenden akzeptiert und im Arbeitsalltag umgesetzt werden. Eine Unternehmenskultur, die Vertrauen, bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Anpassungsfähigkeit fördert, unterstützt diesen Prozess und erleichtert die Umsetzung von Veränderungen. Langfristige positive Auswirkungen sind demnach nur durch die enge Verbindung zwischen Strategie und Unternehmenskultur möglich.

Führung als Treiber einer resilienten Unternehmenskultur: Führung nimmt eine zentrale Rolle bei der Entwicklung einer resilienten Unternehmenskultur ein. Resilienz entsteht nicht zufällig, sondern wird maßgeblich durch das Verhalten von Führungskräften sowie die von ihnen geschaffenen organisatorischen Rahmenbedingungen beeinflusst. Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur, indem sie Werte und Verhaltensweisen vorleben, Orientierung vermitteln und eine Arbeitsumgebung schaffen, die Vertrauen, Zusammenarbeit und Eigenverantwortung fördert.

[22] Eigene Darstellung

Hierzu gehören insbesondere eine transparente und wertschätzende Kommunikation, die Einbindung der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse sowie die Förderung von Vertrauen und Verantwortungsübernahme. Durch diese Maßnahmen entstehen Strukturen, die nicht nur die Handlungsfähigkeit der Organisation stärken, sondern auch die Bereitschaft fördern, Veränderungen aktiv mitzugestalten.

Die Entwicklung organisationaler Resilienz ist dabei als kontinuierlicher Prozess zu verstehen. Unternehmen müssen ihre Fähigkeiten zur Bewältigung von Veränderungen fortlaufend weiterentwickeln und an neue Rahmenbedingungen anpassen. Führungskräfte übernehmen in diesem Prozess eine entscheidende Funktion, indem sie Orientierung bieten, Veränderungsprozesse begleiten und eine resilienzfördernde Unternehmenskultur nachhaltig verankern.

Eine wirksame Führung zeichnet sich darüber hinaus durch die Förderung psychologischer Sicherheit aus. Ein Arbeitsumfeld, in dem Mitarbeitende ihre Meinungen, Ideen und Fehler offen äußern können, begünstigt den Wissensaustausch, organisationales Lernen und Innovation. In Verbindung mit einer klaren strategischen Vision sowie einer offenen Kommunikation stärkt dies die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Führung einen wesentlichen Treiber organisationaler Resilienz darstellt. Durch die aktive Gestaltung der Unternehmenskultur, die Förderung von Vertrauen und Beteiligung sowie die Schaffung lernorientierter Strukturen legt sie die Grundlage dafür, dass Unternehmen Krisen nicht nur bewältigen, sondern als Ausgangspunkt für Weiterentwicklung und langfristige Wettbewerbsfähigkeit nutzen können.

Zentrale Kulturansätze: Neben dem Fokus auf die Strategie und die Führung innerhalb eines Unternehmens erfordert resiliente Unternehmenskultur konkrete Maßnahmen im Alltag. Dabei stellt die Etablierung fortlaufender Lernprozesse einen wesentlichen Ansatzpunkt dar. Unternehmen sollten darüber hinaus Rahmenbedingungen schaffen, die Mitarbeitenden die Möglichkeit bieten, bestehende Vorgehensweisen regelmäßig zu hinterfragen, neue Erkenntnisse aufzunehmen und diese innerhalb der Organisation zu teilen.

Die Grundlage stellt zunächst die Förderung der psychologischen Sicherheit dar. Eine offene Feedback- und Fehlerkultur kann dazu beitragen, dass Mitarbeitende Probleme, Unsicherheiten oder eigene Fehler frühzeitig ansprechen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Dies fördert den organisationalen sowie individuellen Lernprozess, ermöglicht frühzeitige Reaktion auf Veränderungen und Risiken und bietet die Möglichkeit, Prozesse und Produkte effizienter und innovativer zu gestalten.

Weiterhin zahlt auch ein funktionierender Wissensaustausch innerhalb eines Unternehmens auf das fortlaufende Lernen ein. Formate wie regelmäßige Deep Dives, Retros, interne Austauschplattformen oder unkomplizierte digitale Austauschformate tragen dazu bei, vorhandenes Wissen über einzelne Teams und Unternehmensbereiche hinweg verfügbar zu machen. Digitale Austauschformate können dabei insbesondere an beliebten Homeoffice Tagen die Möglichkeit bieten, den Wissensaustausch auch an diesen Tagen zu fördern. Gleichzeitig sollten auch Austauschformate in Präsenz nicht vernachlässigt werden, um den Austausch und die Vernetzung innerhalb des Unternehmens zu fördern.

Darüber hinaus können kulturelle Aspekte auch in bestehende Anreiz- und Steuerungssysteme integriert werden. Werden beispielsweise ausschließlich kurzfristige wirtschaftliche Ziele berücksichtigt, können diese der langfristigen kulturellen Zielsetzung entgegenstehen. Die Berücksichtigung von Zusammenarbeit, Wissenstransfer oder Lernbereitschaft in entsprechenden Steuerungssystemen hingegen kann dazu beitragen, gewünschte kulturelle Verhaltensweisen nachhaltig im Unternehmensalltag zu verankern. Somit sind die genannten Maßnahmen nicht isoliert zu betrachten, sondern ergänzen sich bei der Entwicklung einer lernfähigen und resilienten Organisation.

Cultural Performance Dashboard: Ein weiterer Ansatz der Messung und Steuerung kultureller Aspekte kann durch die Integration eines Cultural Performance Dashboards erfolgen. Dieses verfolgt den Ansatz, relevante kulturelle und organisationale Indikatoren systematisch zu erfassen. Neben den klassischen Kennzahlen wie der Mitarbeiterfluktuation oder Fehlzeiten können beispielsweise Ergebnisse aus regelmäßigen Mitarbeiterbefragungen oder die Häufigkeit und Beteiligung an Lern- und Austauschformaten herangezogen werden. Mitarbeiterbefragungen können dabei als Frühwarnindikatoren für kulturelle Unzufriedenheit dienen, Trends zwischen Abteilungen oder Unternehmensbereichen aufzeigen und ein frühes Eingreifen ermöglichen. Dabei sollte beachtet werden, die Umfragen nicht zu häufig und umfangreich zu gestalten, um ein realitätsnahes Bild zu erhalten. Eine zu hohe Fragenauswahl oder Häufigkeit kann dazu führen, dass Mitarbeitende die Fragen nicht mit der erforderlichen Sorgfalt beantworten und eine verzerrte Wahrnehmung entsteht.

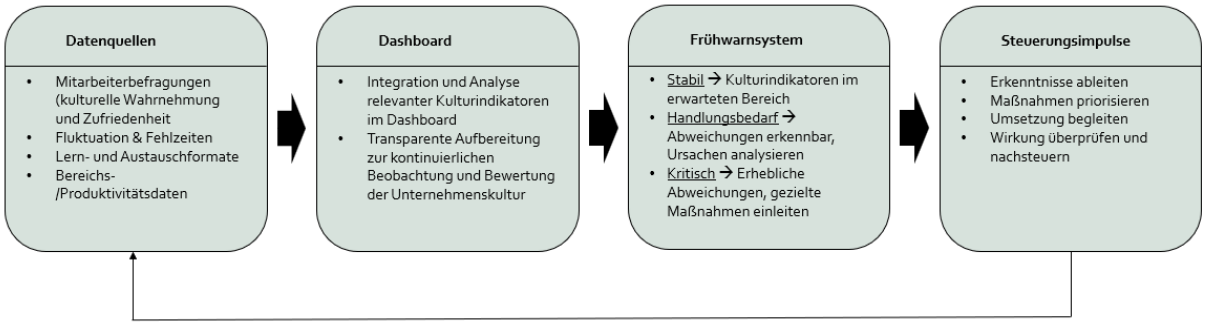


Abb. 4: Cultural Performance Dashboard als Frühwarn- und Steuerungssystem[23]

Insgesamt kann durch die Erfassung und Dashboard-Abbildung langfristig die Wirkung der Unternehmenskultur transparent dargestellt, gemessen und gesteuert werden. Auch die Integration in die zuvor genannten Anreiz- und Steuerungssysteme wird hierdurch erleichtert.

[23] Eigene Darstellung

6. Fazit

Unternehmenskultur und organisationale Resilienz stehen in einem engen Zusammenhang. Wie innerhalb eines Unternehmens gehandelt und zusammengearbeitet wird, beeinflusst maßgeblich, wie gut sich eine Organisation auf veränderte Bedingungen einstellen kann. Strukturen und Prozesse bilden hierfür eine wichtige Grundlage, ihre Wirkung hängt jedoch auch davon ab, wie sie im Unternehmensalltag gelebt werden. Unternehmenskultur schafft damit einen Rahmen, der Orientierung gibt und das gemeinsame Handeln innerhalb der Organisation prägt.

Ihre Bedeutung zeigt sich insbesondere in Situationen, in denen bestehende Vorgehensweisen nicht mehr ausreichen. Eine Unternehmenskultur, die einen offenen Umgang mit Problemen ermöglicht, erleichtert es, auf neue Anforderungen zu reagieren und aus gemachten Erfahrungen zu lernen. Dadurch können notwendige Veränderungen früher angestoßen und innerhalb der Organisation besser umgesetzt werden. Resilienz entsteht in diesem Zusammenhang nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern entwickelt sich aus der Art und Weise, wie ein Unternehmen mit Veränderungen umgeht.

Damit ist Unternehmenskultur auch aus wirtschaftlicher Sicht relevant. Ihre Wirkung zeigt sich zunächst innerhalb der Organisation und kann sich langfristig auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken. Gerade unter sich verändernden Marktbedingungen kann die Fähigkeit, bestehende Vorgehensweisen anzupassen und gleichzeitig handlungsfähig zu bleiben, einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit leisten. Unternehmenskultur sollte daher nicht als isolierter oder ausschließlich weicher Faktor verstanden werden, sondern als Bestandteil der Unternehmensentwicklung.

Entscheidend ist, dass Unternehmenskultur nicht allein durch formulierte Werte oder einzelne Maßnahmen entsteht. Sie entwickelt sich im täglichen Handeln und muss innerhalb der Organisation tatsächlich gelebt werden. Eine resiliente Unternehmenskultur verhindert weder Krisen noch Veränderungen. Sie kann jedoch die Voraussetzungen dafür schaffen, mit ihnen umzugehen und notwendige Anpassungen zu ermöglichen. Darin liegt ihr wesentlicher Beitrag zur organisationalen

7. Ausblick

Die Bedeutung der Unternehmenskultur für die organisationale Resilienz wird auch zukünftig relevant bleiben. Veränderungen im Unternehmensumfeld stellen Organisationen immer wieder vor die Aufgabe, bestehende Arbeitsweisen zu überprüfen und bei Bedarf anzupassen. Damit stellt sich zunehmend die Frage, wie sich auch die Unternehmenskultur gezielt weiterentwickeln lässt, ohne dabei die notwendige Orientierung innerhalb der Organisation zu verlieren.

Eine Herausforderung besteht insbesondere darin, kulturelle Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und deren Wirkung nachvollziehbar zu machen. Viele kulturelle Veränderungen werden erst über einen längeren Zeitraum sichtbar und lassen sich nicht unmittelbar anhand klassischer Unternehmenskennzahlen beurteilen. Der im Rahmen der Handlungsempfehlungen dargestellte Ansatz eines Cultural Performance Dashboards bietet eine Möglichkeit, solche Entwicklungen systematischer zu beobachten. Zukünftig wird dabei vor allem relevant sein, inwieweit kulturelle Kennzahlen sinnvoll mit bestehenden Steuerungsinstrumenten verbunden werden können.

Darüber hinaus ergeben sich Fragen für die weitere Forschung. Bisher lässt sich nicht abschließend beurteilen, welche kulturellen Faktoren unter unterschiedlichen Bedingungen besonders zur organisationalen Resilienz beitragen. Weiterführende Untersuchungen könnten daher betrachten, ob sich die Bedeutung einzelner kultureller Merkmale je nach Unternehmenskontext unterscheidet. Auch die langfristige Verbindung zwischen kultureller Entwicklung und wirtschaftlicher Performance bietet Ansatzpunkte für weitere empirische Untersuchungen.

Für Unternehmen wird es daher darauf ankommen, Unternehmenskultur nicht als feststehenden Zustand zu betrachten. Sie entwickelt sich gemeinsam mit der Organisation und muss immer wieder an neue Bedingungen angepasst werden. Die zukünftige Herausforderung liegt darin, diese Entwicklung bewusst zu begleiten und gleichzeitig zu prüfen, ob die bestehende Kultur weiterhin zur Ausrichtung und zu den Anforderungen des Unternehmens passt.

Literaturverzeichnis

Edmonson, Amy (1999)

Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams, in: Administrative Science Quarterly, Vol. 44, No. 2 1999

Gurnhofer, Daniel (2017)

Wissensorientierte Unternehmenskultur – theoretische Analyse und Gestaltungsmöglichkeiten, Hannover 2017

Hartnell; Chad, Ou; Amy Y.; Kinicky, Angelo J. (2018)

A Meta-Analytic Test of Organizational Culture's Association with Elements of an Organization's System and its Relative Predictive Validity on Organizational Outcomes, Phoenix 2018

Heller, Jutta (2019)

Resilienz für die VUCA-Welt: Individuelle und organisationale Resilienz entwickeln, Wiesbaden 2019

Hoffmann, Gregor P. (2016)

Organisationale Resilienz: Grundlagen und Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger und Führungskräfte, Wiesbaden 2016

Nachbagauer Andreas; Schirl-Böck, Iris; Weiss, Edgar (2020)

Unerwartete Herausforderungen in Projekten erfolgreich managen: Erfahrungen aus der Human-Factors-, Hochsicherheits- und Resilienzforschung, Wiesbaden 2020

Perucca, Adrienne; Schellinger, Jochen: (2022)

Resilienz durch Unternehmenskultur, in: Resilienz durch Organisationsentwicklung. Forschung und Praxis, Wiesbaden 2022

Schein, Edgar H.; Schein, Peter (2017)

Organizational Culture and Leadership, New Jersey 2017

Schmidt, Johannes; Stenke, Gero; Diekhof, Josefine (2011)

Unternehmenskultur als Resilienzfaktor?, Essen 2011

Schön, Eva-Maria; Diebold, Philipp, Neumann, Michael (2021)

Der Umgang mit Agilität in der Unternehmenskultur: Herausforderungen und Lösungsansätze, Berlin/Heidelberg 2021

Tulcanaza-Prieto, Ana, Rodriguez, Iliana E., Artieda, Carlos (2012)

Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment, Quito 2021

Von Ameln, Falko, Iwers, Telse (2012)

Unsicherheit und Ungewissheit, in: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie Vol. 52, 2021