

Think:Act

Leading thoughts, shaping vision



Think:Act #46 09|2025 KULTUR PREIS € 16,90



Zurück zum Stamm

Wie Gruppendenken den Zusammenhalt stärkt

Alarmstufe Gelb

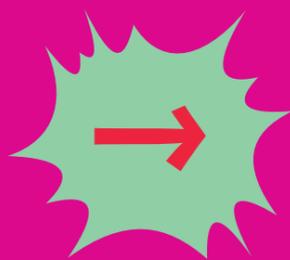
Neue Schädlinge und Hitze setzen der Banane zu

Roland
Berger

KULTUR IST ALLGEGENWÄRTIG – sie entsteht überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten. Dieses unsichtbare Geflecht aus Normen, Ritualen und Verhaltensweisen prägt jedes Unternehmen und entscheidet letztendlich über Erfolg oder Misserfolg.

Kultur ist kein Nullsummenspiel, bei dem Fortschritt auf Kosten anderer geht. Unternehmenskultur ist ein Gemeinschaftswerk: Wer sie mitgestaltet, muss die Stimmung im Team erfassen, aufmerksam zuhören und seine Karten klug ausspielen.

In dieser Ausgabe von *Think:Act* laden wir Sie ein, die vielfältigen Facetten erfolgreicher Zusammenarbeit zu entdecken. Spielen Sie eine Runde mit beim gewinnträchtigen Spiel aus Strategie und Synergie.



Los geht's

Bereit für ein Spiel? Rechts sehen Sie sechs Karten – jede steht für einen Aspekt der Firmenkultur, den Sie im Heft finden. Können Sie die Karten den richtigen Themen zuordnen?

KARTEN VORBEREITEN

Lösen Sie die perforierten Karten heraus. Werfen Sie einen genauen Blick auf die Motive: Was sagen sie über Unternehmenskultur aus?

AUFMERKSAM LESEN

Drehen Sie die Karten um und lesen Sie die Zitate. Jedes ist einem Kulturmerkmal zugeordnet. Aber welchem? Und was bedeutet es für Ihre Firma?

ZUORDNEN UND VERGLEICHEN

Halten Sie die Karten beim Lesen bereit. Ordnen Sie jedem Merkmal die passende Karte zu.

NEU ÜBERDENKEN

Schon eine Entscheidung getroffen? Überdenken Sie diese noch einmal. Es gibt keine falschen Antworten. Jede Einsicht lässt sich unterschiedlich anwenden.



„MIT DEN RICHTIGEN
SIGNALEN KANN MAN
VERÄNDERUNGEN
GEZIELT STEUERN.“

„DIE MEISTEN FIRMAN
ENTWICKELN KULTUREN
DER KONFORMITÄT.“

„JE WENIGER LOYALITÄT
SIE BIETEN, DESTO
MEHR WEITERBILDUNG
WIRD ERWARTET.“

„WAS HAT DIESES
UNTERNEHMEN
GROSS GEMACHT?“

„BELOHNEN SIE
MENSCHEN, WENN SIE
IHNEN SAGEN, WAS
SIE WIRKLICH DENKEN.“

„ICH WÜNSCHTE,
WIR WÜRDEN
ANDERS MITEINANDER
UMGEHEN.“

**"Kultureller Wandel
findet von selbst
statt - ob man es
will oder nicht."**

Michael Morris
Kulturpsychologe und Professor
an der Columbia University

→ SEITE 26



**"Ein Unternehmen
funktioniert wie ein gut
organisiertes Dorf."**

Robin Dunbar
Evolutionarypsychologe und
Autor von *The Social Brain*

→ SEITE 72



FOTOS: ANDRE CAMARA, YSA PÉREZ

**"Je vielfältiger
ein Team oder
eine Organisation
ist, desto besser
ist am Ende
die Leistung."**

Shellye Archambeau
Ehemalige IBM-Managerin
und Autorin von
Unapologetically Ambitious

→ SEITE 60



Im Fokus

Ihr Einsatz!

- 22 **Haltung wahren!**
Eine gesunde Firmenkultur erschafft ein lebendiges Ökosystem, stärkt die Marke und überzeugt die Kunden.
- 26 **Zurück zum Stamm**
Der Kulturpsychologe **Michael Morris** erklärt, wie Manager den Wunsch nach Zugehörigkeit nutzen können.
- 32 **Feedback statt Floskeln**
Warum Führungskräfte systematisch kritische Impulse der Beschäftigten aufnehmen sollten.
- 38 **Gift im System**
Topmanager, die Wachstum über alles stellen, begünstigen eine vergiftete Atmosphäre im Unternehmen.
- 52 **Eine Frage der Kultur**
KI-Assistenten können helfen, die Personalrekrutierung und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern.

KULTUR

12
Die Karten neu mischen
Die Werte, Regeln und Rituale in Unternehmen müssen sich immer wieder neu bewähren und stetig überprüft und weiterentwickelt werden.

"Die Kultur ist ein zentraler Faktor für die Leistung und die Entwicklung eines Unternehmens."

– Anne Morriss,
SEITE 38



44
Der Prinz von Potosí
Der bolivianische Fotograf **River Claire** verwandelt das karge Altiplano in surreale Traumwelten.

Weitwinkel

Lesen. Denken. Handeln.



66
Bereit für den Quantensprung
Unternehmen testen bereits das Quantencomputing und bereiten darauf vor.

- 60 **Mut zur Stärke**
Die frühere IBM-Managerin **Shellye Archambeau** ist überzeugt: Es lohnt sich, ehrgeizig zu sein und weiterhin Diversitätsziele zu verfolgen.
- 72 **Vordenker**
Der Evolutionspsychologe **Robin Dunbar** gibt Einblicke in das soziale Verhalten von Tieren und dessen Bedeutung für Mensch und Wirtschaft.
- 76 **Ernte gut, alles gut?**
Bananen ernähren Hunderte Millionen Menschen. Der Klimawandel und neue Pilzschädlinge setzen unserem Lieblingsobst jedoch stark zu.
- 80 **Im Fokus**
Eine aktuelle Analyse des **Roland Berger Institute** zeigt: Europas Wohlstand lässt sich nur durch eine radikale Neuausrichtung sichern.



- 82 **Drei Fragen an ...**
Die Astronomin **Lisa Kaltenegger** erklärt, warum die Suche nach Leben im Weltall Entdeckungen und technischen Fortschritt ermöglicht.

Digital



Neue Website
Entdecken Sie unsere neu gestaltete Digitalausgabe mit exklusiven Inhalten und frischen Impulsen:
thinkact.rolandberger.com/de/corporate-culture



Editorial

Kultur ist Ihre Stärke

LIEBE LESERINNEN UND LESER, was zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus? Die naheliegende Antwort lautet: die richtige Kombination aus Strategie, Geschäftsmodell und Technologie. Diese Antwort ist gewiss nicht falsch, aber sie ist auch nicht ausreichend. Sie unterschlägt nämlich einen entscheidenden Faktor: die Kultur des Unternehmens. Sie zeigt sich in den gelebten Werten, in der Art und Weise, wie die Menschen zusammenarbeiten und sich mit dem Unternehmen identifizieren, und sie beeinflusst nicht zuletzt die Fähigkeit zur Innovation.

In der Arbeit für unsere Kunden erleben wir es täglich: Die meisten Transformationsprojekte scheitern nicht an falschen Strategien, operativen Fehlern oder unpassenden Technologien, sondern an Widersprüchen zwischen etablierter und gelebter Unternehmenskultur und den neuen – als fremd und unpassend empfundenen – Prozessen und Strukturen.

Es gibt also genügend Gründe, sich mit dem Thema "Unternehmenskultur" aus verschiedenen Blickwinkeln eingehend zu beschäftigen. Das machen wir in dieser Ausgabe von *Think:Act*.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen und viele neue Einsichten bei der Lektüre.

Dr. Edeltraud Leibrock
Senior Partner
Global Managing Director, Roland Berger



KULTUR

Rechen-Exempel

Zahlen bitte. Diesmal zu...
KOSTEN VON KLEINGELD

2,5

SEKUNDEN

So viel Zeit kostet die Nutzung von Ein-Cent-Münzen pro Bargeldtransaktion. In den USA summiert sich das auf 182.000 Kassiererstunden pro Jahr bei einer Transaktion pro Erwachsenen täglich.

1/20

DES URSPRUNGSWERTS

So viel Kaufkraft besaß die kanadische Ein-Cent-Münze im Jahr 2012, als die Regierung beschloss, sie abzuschaffen. Die geschätzten Einsparungen betragen rund elf Millionen US-Dollar pro Jahr.

7

LÄNDER

So viele Staaten der Eurozone runden Barzahlungen auf fünf Cent auf und prägen keine Ein- und Zwei-Cent-Münzen mehr. Sie gelten jedoch weiterhin als gesetzliche Zahlungsmittel.

111%

DES NENNWERTS

So viel zahlt die indische Zentralbank für das Prägen der Ein-Rupie-Münze, die gegenwärtig nur noch etwa 0,01 US-Dollar wert ist.

QUELLEN: THE NATIONAL ASSOCIATION OF CONVENIENCE STORES, THE CANADIAN GOVERNMENT, EUROPÄISCHES PARLAMENT, INDIA TODAY

FOTOS: MIRAGEC/GETTY IMAGES; MIT FREUNDLICHER GENEHMIGUNG DES AUTORS | ILLUSTRATIONEN: JULIA ZIMMERMANN

Denk-Anstöße

Erfolgreich mit kleinen Experimenten

von Anne-Laure Le Cunff

WIR HABEN GELERNT, dass die Wege zum Erfolg geradlinig verlaufen: eine Leiter erklimmen, ein Rennen gewinnen. Doch das Leben verläuft nicht linear. Starre Ziele führen meist zu Burn-out, Langeweile oder einer endlosen Jagd zum nächsten Ziel. Wie wäre es, wenn wir das Leben statt als Checkliste als Serie von Experimenten begreifen: weg von starren Zielen, hin zu Wachstumsschleifen? Wir sollten uns weniger auf Ergebnisse fixieren und stärker auf eine kontinuierliche Entwicklung konzentrieren. Starten Sie mit einem kleinen Experiment: Statt mit großen Zielen beginnen Sie mit kleinen Schritten: eine Hypothese testen, aus Ergebnissen lernen, die Richtung anpassen.

Wer Unsicherheit akzeptiert, ersetzt Angst durch Neugier. Wahre Freiheit bedeutet nicht, auf Ehrgeiz zu verzichten, sondern seine eigenen Prioritäten zu setzen anstatt gesellschaftlichen Erfolgsmustern unreflektiert zu folgen. Kleine Experimente helfen uns, übertriebenen Perfektionismus und den Druck zu umgehen, alles durchplanen zu müssen. In einer Welt, die klare Erfolgsnarrative glorifiziert, kann Experimentieren zu einem Akt stiller Rebellion werden. Fragen Sie sich: Was könnte ich heute tun, ohne mir über die langfristigen Folgen Gedanken machen zu müssen? Wagen Sie sich an ein neues Abenteuer und entdecken Sie Ihren eigenen Weg.



ANNE-LAURE LE CUNFF

ist Neurowissenschaftlerin am King's College London und Autorin des *Ness Labs* Newsletters. Ihr aktuelles Buch *Tiny Experiments* erkundet Kunst und Wissenschaft für ein experimentierfreudigeres Leben.

Think

AUF EINEN BLICK

Gute Gedanken

"Kreativität entsteht, wenn man das Unerwartete sucht und die eigenen Erfahrungen hinter sich lässt."

— Ibuka Masaru
Mitgründer von Sony

Buzzword-Bingo

Halten Sie mit beim Business-Talk. Wir erklären die Trendwörter, mit denen gerade alle um sich werfen.



"FOBO"

Die neue Angst, die FOMO ablöst, steht für "fear of becoming obsolete", also die Furcht, überflüssig zu werden, insbesondere durch neue Technologien wie KI. Nicht zu verwechseln mit dem älteren Akronym, das für "fear of a better option" steht, womit die ängstliche Unentschlossenheit gemeint ist, dass es später noch eine bessere Alternative geben könnte.

Act



So werden Sie zum Ninja der virtuellen Kommunikation

In Ping: The Secrets of Successful Virtual Communication erklärt Management-Professor Andrew Brodsky, wie man moderne Kommunikation am Arbeitsplatz meistert.

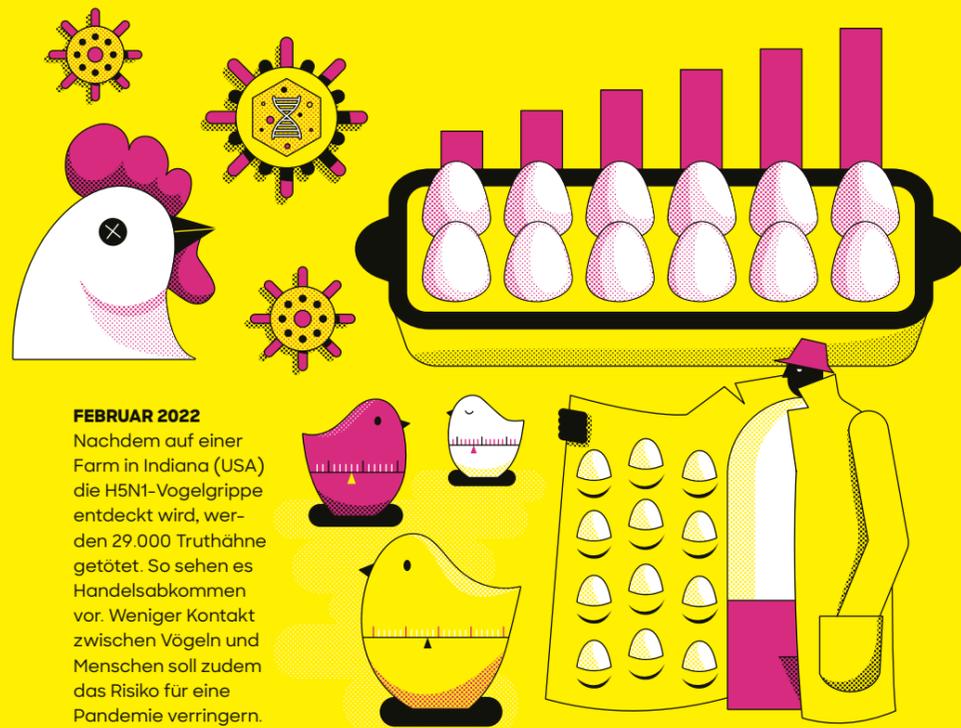
BESCHÄFTIGTE verbringen im Durchschnitt 90 Minuten am Tag mit Chats und virtuellen Meetings. "Ping" steht dabei nicht nur für das Geräusch einer neuen Nachricht, sondern auch für das Akronym für vier zentrale Fähigkeiten: Perspektivwechsel (Perspective-taking), Eigeninitiative (Initiative), nonverbale Signale (Nonverbal) und Zielorientierung (Goals). Von Authentizität über dosierte Emotionen bis zum "busy wirken": Das Buch bietet einen umfassenden Leitfaden für die erfolgreiche virtuelle Kommunikation. Es erklärt, wie man Missverständnisse vermeidet, Sarkasmus umgeht und stets präsent wirkt. Themen wie "Produktivitätsshow", Sprachtricks und der richtige Auftritt werden sehr ausführlich behandelt. Im Anhang des Buches hilft ein Test, den eigenen Stil - etwa als "Responder", "Texter" oder "Talker" - zu bestimmen.

Ping: The Secrets of Successful Virtual Communication von Andrew Brodsky. 336 Seiten. Simon Element, 2025.

Die Folgen der Vogelgrippe

SEIT ANFANG 2022 hat die Vogelgrippe (HPAI) rund 170 Millionen Nutzvögel in den Vereinigten Staaten vernichtet und den Eiermarkt empfindlich getroffen. Weil in den USA plötzlich jeden Tag rund 50 Millionen Eier weniger zur Verfügung standen, mussten die Amerikaner andere

Länder um Hilfe bitten - und das ausgerechnet zu einem Zeitpunkt, als die Handelskonflikte unter der zweiten Trump-Regierung einen neuen Höhepunkt erreichten. Die jüngste Epidemie in den USA zeigt, wie drängend die Frage der internationalen Ernährungssicherheit geworden ist.



FEBRUAR 2022
Nachdem auf einer Farm in Indiana (USA) die H5N1-Vogelgrippe entdeckt wird, werden 29.000 Truthähne getötet. So sehen es Handelsabkommen vor. Weniger Kontakt zwischen Vögeln und Menschen soll zudem das Risiko für eine Pandemie verringern.

DEZEMBER 2024
H5N1 tötet 13,2 Millionen Hennen in einem Monat. Masthühner erreichen ihr Schlachtgewicht bereits nach sechs Wochen, Legehennen ersetzt man erst nach neun Monaten. Die Verbraucherpreise steigen auf 4,15 USD/Dutzend - 60% mehr als im Vorjahr.

FEBRUAR 2025
Der durchschnittliche Eierpreis in den USA erreicht 5,90 USD pro Dutzend. Ein Abkommen mit der Türkei sichert den Export von 15.000 Tonnen Eiern bis Juli. Die USA kündigen ein Programm zur Preissenkung durch Prävention und Impfstoffforschung an.

MÄRZ 2025
Die USA bitten EU-Länder um Exporte - ohne Erfolg. Wegen der Vogelgrippe leidet auch Europa unter Engpässen. Mit Mexiko oder Kanada führen die USA keine Verhandlungen, der illegale Eierschmuggel stieg in der Folge um 36%.

AUSBLICK:
Die USA haben die Importe brasilianischer Eier für Tierfutter verdoppelt und prüfen Lockerungen für Masthühner-Eier. Einige Bundesstaaten pausieren Käfigverbote. Randnotiz: Bereits im Jahr 2018 führten hohe Eierpreise zu Protesten in Iran.

QUELLEN: REUTERS, THE LA TIMES, THE ECONOMIST, THE WALL STREET JOURNAL, CBS NEWS, ABC NEWS AUSTRALIA, NEWSWEEK, THE TORONTO STAR

Ketten-Reaktion

Best Practice

Wie man günstig Flüge bucht

KAUM EINE AIRLINE verzichtet noch auf Zusatzgebühren. Doch es gibt Tricks, um trotz teurer Aufpreisleistungen und steigender Preise günstig zu reisen. Preisvergleichsportale durchforsten riesige Datenmengen und schicken sofort eine Benachrichtigung, wenn ein Flug günstiger wird. Auch mit einem VPN-Dienst lassen sich manchmal bessere Preise finden. Viele Kreditkarten bieten Extras wie kostenloses Aufgabepäck oder Priority Boarding - Leistungen, für die Airlines sonst Aufpreise verlangen. Wer leicht packt und beim Gepäck etwas riskiert, kann Glück haben: Am Gate wird der Koffer manchmal gratis eingchecked. Oft ist es auch günstiger, von einem kleineren Flughafen zu starten und über ein Drehkreuz zu fliegen oder ein Gabelflug-Ticket zu buchen. Und manchmal ist die Bahn nicht nur günstiger und entspannter, sondern auch die umweltfreundlichste Wahl.



FOTO: VGC/GETTY IMAGES | ILLUSTRATIONEN: JULIA ZIMMERMANN

Wirtschaftliche Konsequenzen

Der hitzige Kampf um den globalen Drohnenmarkt

CHINA DOMINIERT die globale Drohnenindustrie - von bürstenlosen Gleichstrommotoren bis zu Lithium-Polymer-Akkus stammt ein Großteil der Schlüsselkomponenten heute aus China. Während die USA, Japan und Europa, wo viele dieser Technologien entwickelt wurden, den Anschluss verlieren, kontrolliert DJI als führender chinesischer Hersteller von First-Person-View-Drohnen heute 60-70% des Weltmarkts. Diese Marktmacht ist sicherheitspolitisch brisant: FPV-Drohnen spielen eine zentrale Rolle im Ukraine-Krieg, und nach Chinas Exportbeschränkungen suchen ukrainische Streitkräfte nach neuen Lieferquellen. Auch US-Hersteller geraten unter Druck, nachdem China den Verkauf von Akkus wegen Lieferungen an Taiwan gestoppt hat. Die USA haben Ende 2024 ein Gesetz verabschiedet, das DJI-Produkte verbieten soll, falls das Unternehmen nicht nachweisen kann, kein "chinesisches Militärunternehmen" zu sein. Die zentrale Frage für andere Länder: Wie kann man unabhängig von Chinas Drohnenbauteilen werden, ohne am Boden zu bleiben?

QUELLEN: MIT TECHNOLOGY REVIEW, THE WALL STREET JOURNAL, THE NEW YORK TIMES, CSIS, REUTERS, THE VERGE

Act

AUF EINEN BLICK



Im Fokus

Lesen Sie weiter, um vielfältige Einblicke in die weite Welt der Wirtschaft und Ideen zu erhalten



Die Karten neu mischen

Unternehmenskultur ist kein statisches Konzept: Werte, Regeln und Rituale müssen sich fortlaufend neu bewähren und vor allem in Zeiten des Wandels gezielt überprüft und weiterentwickelt werden. Eine starke Firmenkultur bildet das Fundament für Innovationen, Kooperation und Resilienz eines jeden erfolgreichen Unternehmens.

Text BENNETT VOYLES Illustrationen SARAH MAZZETTI

IHRE KUNDEN ÄNDERN SICH, Ihre Produkte ändern sich, und die Technik, mit der Sie fertigen, entwickelt sich weiter. Aber wie sieht es mit Ihrer Unternehmenskultur aus? Wenn Ihr Unternehmen wie die meisten anderen aufgestellt ist, dann hat sich dessen Kultur vermutlich seit Jahren nicht geändert. "Unternehmenskultur verändert sich in der Regel nur allmählich, und nur auf einer Metaebene", sagt Charlie Sull, Mitgründer von CultureX, einem Beratungsunternehmen, das eine der größten Studien zu dem Thema durchgeführt hat. Das leuchtet ein. Die menschliche Natur verändert sich in ihrem Kern schließlich auch nicht. Wenn sich aber alle Aspekte einer Firma wandeln, wie kann die Kultur dann stets dieselbe bleiben?

Eine demotivierend oder gar entfremdend empfundene Arbeitsumgebung sollte man umgestalten. In Teams mit einem ausgeprägten Gemeinschaftsgefühl und klarer Kommunikation bleiben Mitarbeiter länger und sie engagieren sich stärker. Eine Kultur, die Werte und Ziele glaubwürdig widerspiegelt und aktiv pflegt, kann Orientierung geben und sich als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil erweisen. In vielerlei Hin-

**24%
HÖHER**

So stark steigt
die Produktivität
zufriedener
Mitarbeiter.

QUELLE:
CEPREMAP IN KOOPERATION
MIT UNIVERSITY OF OXFORD,
MIT UND ERASMUS-
UNIVERSITÄT ROTTERDAM

sicht kann Kultur als Übereinkunft innerhalb einer Gruppe begriffen werden, als ein flexibles Gefüge, das sich fortwährend verändert. Zugleich lässt sich Kultur als Betriebssystem eines Unternehmens verstehen: Es definiert die grundlegenden Spielregeln, auf deren Basis Kooperation und Fortschritt möglich werden. Gemeinsame Überzeugungen und Verhaltensweisen, Rituale und Routinen sorgen dafür, dass Spitzenkräfte, Mitarbeiter und externe Partner zusammenfinden und kooperieren.

DAS KULTURELLE PROFIL eines Unternehmens wirkt sich messbar auf seinen Geschäftserfolg aus. So können gelebte Werte am Arbeitsplatz die Arbeitsproduktivität um bis zu 24 % steigern, fanden Forscher der University of Oxford, des MIT und der Erasmus-Universität Rotterdam heraus. Firmen mit einem kreativen Kulturprofil melden mehr und bedeutendere Patente an, stellten Forscher der Universität Rom fest. Umgekehrt neigen Banken mit einer aggressiven, wettbewerbsorientierten Kultur zu riskanteren Kreditvergaben. Diese zogen höhere Ausfallraten und damit Verluste nach sich, wie eine Untersuchung der University of St. Andrews in Großbritannien zeigte.

Führungskräfte sollten ihre kulturellen Trümpfe gut kennen – und ihre Karten neu mischen, bevor Leistung und Gewinn in Mitleidenschaft gezogen werden. Eine Korn-Ferry-Umfrage unter 500 Topmanagern zeigt: Zwei Drittel beziffern den Beitrag ihrer Firmenkultur zum Marktwert ihres Unternehmens mit 30 % oder mehr, ein Drittel sogar mit mindestens 50 %.



Runde 1 Definition

ALS KONZEPT FAND UNTERNEHMENSKULTUR erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts Eingang ins Management. Wissenschaftler und Unternehmen versuchten damals, das Wechselspiel zwischen Werten und Leistung besser zu durchdringen [siehe "Eine kurze Geschichte der Firmenkultur", S. 16]. Zunächst muss die Führungsebene die Kultur eines Unternehmens richtig definieren. Sie meinen, das hätten Sie längst getan? Seien Sie sich nicht zu sicher. Studien zeigen kaum einen Zusammenhang, teils sogar eine negative Korrelation zwischen den Werten, die das Topmanagement für maßgeblich hält, und dem tatsächlichen Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen.

KARTEN ZIEHEN
Ihre Firmenkultur wird so einzigartig sein, wie Sie sie gestalten. Probieren Sie neue Ideen aus, prüfen Sie, was zu Ihnen passt, und stellen Sie Ihr eigenes Unternehmensprofil zusammen.

Die Kluft rührt daher, dass Führungskräfte das Wesen ihrer Unternehmenskultur häufig nicht richtig erfassen. Mats Alvesson, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Lund in Schweden, hat festgestellt, dass Manager oft eine unpassende artifizielle Unternehmenskultur entwickeln: Mitarbeiter tun in dieser Vorstellung einfach das, was die Führung verlangt. Der wahre Charakter der Firma wird außer Acht gelassen. Langfristig schadet ein solches Konzept der Gesundheit der Mitarbeiter und der Produktivität.

Selbst Unternehmen, die sich um eine ehrliche Selbstanalyse bemühen, scheitern oft: Viele verlassen sich noch immer auf die klassische Mitarbeiterbefragung – eine Methode, die 1932 entwickelt wurde und deren Aussagekraft in der heutigen dynamischen Arbeitswelt zunehmend an ihre Grenzen stößt. Nur wenige Unternehmen nutzen bereits moderne KI-Tools, um die vielschichtigen Facetten ihrer Unternehmenskultur präzise zu erfassen. Alvesson empfiehlt, gezielt spezifische Praktiken und die Reaktionen der Mitarbeiter zu untersuchen. Sein Rat: Zeichnen Sie ein Meeting auf und lassen Sie die Interaktionen von externen Spezialisten analysieren. So werden blinde Flecken sichtbar, die interne Befragungen oft übersehen.

AUCH MIT EINFACHEREN MITTELN lässt sich die Unternehmenskultur analysieren. Cary Cooper, Professor für Organisationspsychologie und Gesundheit an der Manchester Business School, empfiehlt einen pragmatischen Ansatz: Bitten Sie Mitarbeiter, fünf Adjektive zu nennen, die ihr Unternehmen charakterisieren. Häufig zeigt sich dabei, dass deren Vorstellungen kaum mit dem Bild übereinstimmen, das das Topmanagement von der eigenen Unternehmenskultur hat. Mehr noch: Oft unterscheidet sich die Wahrnehmung selbst zwischen einzelnen Abteilungen und innerhalb von Teams sehr stark. "Sie werden feststellen, dass völlig unterschiedliche Vorstellungen existieren", sagt Cooper. →

"Eine Gruppe hat ihre Sicht, der die Mehrheit innerhalb dieser Gruppe zustimmt, während eine andere Gruppe die Kultur ganz anders beschreibt."

Letztendlich ist eine Diskussion immer noch der beste Weg, um die Kernelemente der Kultur zu klären: "Man sollte offene und sachliche Diskussionen anstreben und sein Handeln reflektieren. Fragen Sie sich selbst: Was meinen wir wirklich mit diesen Worten? Ist das tatsächlich das, was uns leitet?", schlägt Alvesson vor, Co-Autor des Buches *Changing Organizational Culture*. Manchmal kann ein Blick in die Vergangenheit wichtige Anhaltspunkte dafür liefern, wie man vorankommt. Bill Carr, ehemaliger Amazon-Manager und Co-Autor von *Working Backwards*, empfiehlt, Führungskräfte danach zu befragen, welche Prinzipien sie befolgt und wie sie sich verhalten hätten, als sie das Unternehmen gründeten oder in es eintraten. Man brauche jemanden, der die Führungskräfte mit derartigen Fragen löchere, betont Carr.

ANDERE UNTERNEHMEN wollen ihre Kultur mit einem umfassenderen Ansatz genauer unter die Lupe nehmen: Netflix ist bekannt für eine PowerPoint-Präsentation, die erstmals 2009 veröffentlicht wurde und auf 125 Folien zentrale Prinzipien und Werte darlegt.

Der Kulturleitfaden, zuletzt 2024 überarbeitet, spiegelt inzwischen jedoch nicht mehr nur die aktuellen Vorstellungen des Managements wider, sondern beinhaltet auch mehr als 1.500 Kommentare der über 13.000 Mitarbeiter zur Unternehmenskultur. Die Agenda basiert auf vier Prinzipien: Netflix versteht sich erstens als "professionelles Sportteam, nicht als Familie". Zweitens stehen die Menschen über den Prozessen, Mitarbeiter genießen große Entscheidungsfreiheiten. Drittens verfolgt der Streamingdienst das Leitmotiv, "produktiv unbequem" zu sein, eine Voraussetzung für Erfolg durch Wandel. Und viertens strebt Netflix danach, "großartig und immer besser zu werden".

EINE KURZE GESCHICHTE DER FIRMIENKULTUR



1970

Larry Senn, Doktorand an der University of Southern California, verfasst die erste Dissertation zur Firmenkultur. Er vergleicht etwa Walmarts Flexibilität mit Woolworths bürokratischer Erstarrung. Später gründet er die erste Beratungsfirma für Kulturentwicklung in Unternehmen.

1982

Terrence Deal und Allan Kennedy veröffentlichen *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Ihre Idee, dass sich die Unternehmenskultur gezielt formen lässt, fand Anklang bei den Führungskräften in einer Welt wachsender, diversifizierter Konglomerate.

1983

Robert Quinn und John Rohrbaugh von der State University of New York in Albany liefern mit ihrem Ansatz *The Competing Values Framework* ein wegweisendes Modell zum Verständnis von Unternehmenskultur.

1985

Edgar Schein, Professor an der MIT Sloan School of Management, unterscheidet drei Ebenen der Unternehmenskultur: das Sichtbare (Dresscodes, Rituale), die offiziellen Werte und die meist unbewussten Grundannahmen, die das tatsächliche Handeln im Unternehmen prägen.

1990er

Daniel R. Denison von der IMD Business School entwickelt in den 1990er-Jahren den *Denison Organizational Culture Survey*, der die Firmenkultur mit Leistungskennzahlen verknüpft. Manager schätzen seine Wirksamkeit, kritisieren aber die hohen Kosten. Der Fokus auf eine zentrale Mission verlor an Bedeutung, als Firmen flachere Strukturen entwickelten. Das idealistische Ziel passte auch nicht mehr zum Shareholder-Value-Gedanken.

2010er

Das Vertrauen in weitverbreitete Instrumente wie das 360°-Feedback und Leistungsrankings schwinden, weil sie als demotivierend und kontraproduktiv wahrgenommen werden.

2020er

KI-Tools stellen Topmanagern ganz neue Möglichkeiten in Aussicht, ihre Unternehmenskultur zu verstehen und gezielt weiterzuentwickeln.



Runde II Feinschliff

KULTUR FÜHRT EIN EIGENLEBEN: Sie entsteht und entwickelt sich, ganz gleich, ob sie bewusst gestaltet wird oder ob sie sich von innen heraus verändert. Damit stellt sich die Frage, ob und wie sie nach einer Bestandsaufnahme fortentwickelt werden sollte. "Eine Unternehmenskultur kann sich selbst in kurzer Zeit deutlich verbessern", erläutert CultureX-Mitgründer Sull. Voraussetzung dafür sei indes, "dass die Spitze die Firmenkultur kennt, sie ernsthaft weiterentwickeln will und auch weiß, welche Schritte zu unternehmen sind".

Oft überdauert eine Unternehmenskultur ihren ursprünglichen Zweck. Vielleicht wechseln Teams ständig und die Men-

KARTEN MISCHEN
Die Spielkarten, die Ihre Firmenkultur einst geprägt haben, bringen nicht automatisch Erfolg in der Zukunft. Brechen Sie etablierte Muster auf und schaffen Sie flexible Strukturen.

schen, die heute für ein Unternehmen arbeiten, sind kurzfristige Vertragspartner. Vielleicht stehen die Geschäftsbestrebungen des Managements, ein kostengünstiger Dienstleister zu sein, inzwischen im Widerspruch zu einer Kultur, die einen persönlichen, hochwertigen Service verlangte. Oder vielleicht müssen sich die Führungskräfte auch daran gewöhnen, dass die Kunden bald nicht einmal mehr Menschen sind.

Roger Martin, emeritierter Professor für strategisches Management an der Rotman School of Business der University of Toronto, sagt, dass Führungskräfte mit Selbstreflexion beginnen sollten. Sie sollten herausfinden, wohin sie wollen. "Was ärgert Sie wirklich an Ihrem aktuellen Ergebnis im Vergleich zu den Ergebnissen, die Sie sich wünschen? Wo klappt die größte Lücke zwischen Ihren Erwartungen und dem, was tatsächlich geschieht?", fragt Martin. "Wenn Sie die Lücke schließen wollen, müssen Sie eine ganze Reihe weiterer Entscheidungen treffen."

EINE DER EFFEKTIVSTEN METHODEN, eine Unternehmenskultur zu erneuern, ist Amazons Erfolgsstrategie, radikal vom Kunden aus zu denken. Das heißt, sich konsequent zu fragen, was das Unternehmen heute braucht, um Kunden zu begeistern und langfristig zu binden. Laut Carr war diese kompromisslose Kundenorientierung der Schlüssel zu Amazons Erfolg und prägte die Unternehmenskultur maßgeblich. So wuchs das Unternehmen von nur elf Mitarbeitern im Jahr 1995 auf über 1,5 Millionen Beschäftigte 2024.

Die eigene Firma zu verstehen und die passenden Unternehmensziele zu entwickeln, ist nur der erste Schritt für einen Kulturwandel. Danach folgt der schwierigere Teil: den Wandel vorantreiben. "Führungskräfte entwickeln Gewohnheiten. Zu erwarten, dass jemand diese plötzlich ohne drastische Intervention ändert, ist unrealistisch", sagt Carr.

Cooper empfiehlt, sich auf ein konkretes Ziel zu konzentrieren und →

den Teams viel Spielraum auf dem Weg dorthin zu lassen.

Eine Möglichkeit ist die Auswahl eines geeigneten Indikators, mit dem man kulturellen Wandel messen kann, wie beispielsweise die Veröffentlichung von geschlechtsspezifischen Lohnunterschieden als Maßstab für den Grad der Chancengleichheit in einem Unternehmen. "So findet Veränderung statt", erklärt Cooper. Bei Amazon sorgen derartige Führungsprinzipien für Fokussierung. Carr sagt, sein ehemaliger Chef Jeff Bezos habe früh erkannt, "dass es nicht ausreicht, Prinzipien zu formulieren. Er wollte herausfinden: Wie schaffe ich skalierbare, wiederholbare Prozesse und Mechanismen, um die Prinzipien im Arbeitsalltag zu verankern?"

EINE GÄNGIGERE METHODE besteht darin, dass Topmanager gewünschtes Verhalten vorleben. Man sollte "die Veränderung sein, die man in der Welt sehen möchte", sagt Martin und bezieht sich dabei auf Gandhi. Eines seiner Lieblingsbeispiele ist A. G. Lafley, der ehemalige CEO von Procter & Gamble. Lafley machte Filialbesuche und Kundengespräche zum festen Bestandteil jeder Auslandsreise. "Sagte Lafley zum Leiter von P&G Türkei: 'Das müssen Sie so machen?' Nein, das sagte er nicht, sondern ging einfach mit gutem Beispiel voran", erklärt Martin. So war er den Mitarbeitern ein Vorbild und machte ihnen zugleich den Stellenwert von Kunden klar.

Wichtig ist auch, dass alle Managementebenen mitziehen. Spencer Harrison, Professor für Organisationsverhalten an der INSEAD Business School, betont, dass mittlere Führungskräfte oft unterschätzt würden. "Wir geben Topmanagern zu viel Einfluss bei der Gestaltung der Kultur und lassen den Führungskräften auf unteren Ebenen kaum Spielraum", sagt er. "Natürlich geben die Chefs die Richtung vor. Doch gerade die Führungskräfte im mittleren Management prägen die Kultur im direkten Arbeitsumfeld – und dort entscheidet sich, wie eine Unternehmenskultur gelebt wird."

„FÜHRUNGSKRÄFTE ENTWICKELN GEWOHNHEITEN. SIE OHNE DRASTISCHE INTERVENTION PLÖTZLICH ZU ÄNDERN IST UNREALISTISCH.“

— BILL GARR,

Co-Autor von *Working Backwards: Insights, Stories, and Secrets from Inside Amazon*



niger Zeit für echten Austausch. "Wir skalieren Prozesse der Produktentwicklung, wir skalieren das Management von Lieferketten – aber menschliche Fähigkeiten skalieren wir nicht so gut", stellt Mercurio fest.

Gute Kommunikationsfähigkeiten bleiben entscheidend. Für Mercurio fängt eine erfolgreiche Unternehmenskultur mit einem respektvollen Verhalten an: "Es wird schnell schwierig, wenn ständig von Zusammenhalt, Sinnhaftigkeit des Unternehmens oder der Wertschätzung der Mitarbeiter gesprochen wird. Erlebe ich im Alltag jedoch immer wieder das Gegenteil, führt das eher zu Frustration und letztlich zu mehr Unzufriedenheit und einer höheren Fluktuation im Unternehmen."

BEI GLOBAL AGIERENDEN KONZERNEN muss die Unternehmensspitze besonders viel Aufwand betreiben, um alle Beteiligten über Landesgrenzen und kulturelle Gepflogenheiten hinweg zusammenzubringen. "Der chinesische Manager lernt, einen Kollegen niemals offen oder vor anderen zu kritisieren, während der niederländische Manager lernt, immer ehrlich zu sein und seine Botschaft direkt zu übermitteln. Amerikaner werden darauf trainiert, negative Nachrichten in positive zu verpacken, während Franzosen lernen, leidenschaftlich zu kritisieren und Lob sparsam zu dosieren", schreibt Erin Meyer in ihrem viel beachteten Buch *Die Culture Map*.

Um den zahlreichen Missverständnissen frühzeitig zu begegnen, die kulturelle Unterschiede mit sich bringen, hat die Professorin von der INSEAD die sogenannte "Culture Map" entwickelt: Diese beschreibt ein Rahmenwerk, das nationale Kulturen entlang verschiedener Achsen unterscheidet – etwa zwischen solchen, in denen Kommunikation explizit und direkt erfolgt, und solchen, in denen eher indirekt kommuniziert wird. Wenn man diese unsichtbaren Barrieren sichtbar macht, kann das einen positiven Beitrag zur Firmenkultur leisten. →



Runde III Neuerfinden

DIE KULTUR EINES UNTERNEHMENS lässt sich ohne klare Botschaft kaum neu gestalten, sagt Zach Mercurio, Forscher am Center for Meaning and Purpose der Colorado State University und Autor von *The Power of Maturing*. Seiner Ansicht nach hat die Sprache, wie sie in der Managementausbildung vermittelt wird, den Aufbau starker Firmenkulturen eher behindert als gefördert. Wenn etwa der Umgang mit Menschen als "Soft Skill" kategorisiert wird, entstehe schnell der Eindruck, diese Fähigkeit sei weniger wichtig. Mercurio kritisiert, dass sich menschliche Kommunikation immer häufiger auf kurze Impulse wie Textnachrichten oder Emojis beschränkt. So nehmen wir uns immer we-

STARKES GERÜST
Neue Strukturen sind nur so stark wie ihre Basis. Gerade globale Unternehmen brauchen Balance, Kompetenz und Ausdauer, damit ihr Fundament stabil bleibt.



Runde IV Neuerzählung

WENN FÜHRUNGSKRÄFTE ihre Mitarbeiter dazu inspirieren, ihre Arbeit im Kontext eines übergeordneten Ziels zu betrachten, kann das ebenfalls die Firmenkultur stärken. Eine Werbekampagne des indischen Unternehmens Tata Steel aus dem Jahr 1989 rückte den humanitären Beitrag des Konzerns in den Mittelpunkt. Mit dem Slogan "Wir produzieren auch Stahl" lenkte die Kampagne den Blick weg vom Produkt hin zur nationalen Entwicklung Indiens.

Eine oft erzählte Anekdote handelt von John F. Kennedy, der einen Hausmeister im Raumfahrtzentrum Cape Canaveral fragt, was er dort tue. "Ich helfe dabei, einen Mann auf den Mond zu bringen", antwortet er. Die kleine Geschichte ist char-

*FREIES SPIEL
Stabilität bei gleichzeitiger Flexibilität – das ist eines der besten Blätter im Unternehmensspiel. Wer es kreativ ausspielt, schafft eine Erzählung, die Kultur und Unternehmenszweck weit über das reine Geschäft hinaus verkörpert.*

mant, geht aber tiefer: Sie offenbart, dass die langfristige Perspektive des Hausmeisters weit über den eigenen Tellerrand hinausging.

Dieses Denken hatte die Raumfahrtbehörde gezielt unter den rund 400.000 Menschen verankert, die in den 1960er-Jahren am Apollo-Programm mitarbeiteten. "Bei der NASA gab es damals sogenannte 'Leitern zum Mond', die in den Einrichtungen auf Tafeln geschrieben standen", erklärt Mercurio. "Ganz unten stand das, woran das Team in dem jeweiligen Monat arbeitete. Eine Stufe darüber: ein greifbares Ziel, für das diese Arbeit notwendig war. So ging es weiter bis ganz nach oben, wo schließlich zu lesen war, wie das alles dazu beitrug, bis Ende des Jahrzehnts einen Menschen auf den Mond zu bringen."

Für Mercurio dient der Ansatz der NASA als Vorbild: "Man sagt den Leuten nicht nur, dass sie sich mit dem großen Ziel identifizieren sollen. Man zeigt ihnen auf anschauliche Weise, dass ihre Arbeit einen messbaren Beitrag leistet." Organisationen können Geschichten nutzen, die ihre Kultur stärken. Erzählungen helfen Menschen, sich in Gruppen zu verorten und Ziele zu definieren, erklärt Angus Fletcher, Professor an der Ohio State University. Marc Benioff, Gründer und CEO der Tech-Firma Salesforce, nutzt für seine Erzählung den hawaiianischen Begriff für Familie: Ohana. Das Unternehmen hat laut seiner Erzählung die Idee verinnerlicht, "dass Familien miteinander verbunden und ihre Mitglieder füreinander verantwortlich sind". Diese Definition der Kultur wird prominent in Unternehmensmaterialien und bei der Personalsuche eingesetzt.

Doch das kommende Jahrzehnt könnte sich für Storyteller in Unternehmen als herausfordernd erweisen. Gleiches gilt für alle, die Kultur prägen wollen, weil KI zunehmend Eingang in die Arbeitswelt findet. Trotz aller Fortschritte kann Künstliche Intelligenz bislang keine Geschichten erschaffen, die nicht einfach neue Aufgüsse älterer Erzählungen sind. Für Fletcher ist das ein Fehler

„MAN ERZÄHLT LEUTEN NICHT NUR, DASS SIE EINEM GRÖßEREN ZWECK DIENEN. MAN ZEIGT IHNEN, DASS IHRE ARBEIT EINE WIRKUNG HAT.“

— ZACH MERCURIO,

Forscher an der Colorado State University und Autor von *The Power of Mattering*



im System, der den kreativen Nutzen von KI begrenzen wird. Andere Wissenschaftler haben darauf hingewiesen, dass KI nicht zu Empathie fähig ist – eine Fähigkeit, die einen wesentlichen Teil von Innovationen ausmacht.

Wenn Maschinen jedoch keine Geschichten erzählen und nichts empfinden, wie sollen sie dann Teil einer Unternehmenskultur werden? Eines immerhin steht fest: Menschen kommen erstaunlich gut mit den neuen KI-Agenten aus.

Gut zu wissen

- ☑ **KULTUR DEFINIEREN:** Man mag glauben, das sei bereits erledigt. Doch Studien zeigen, dass Mitarbeiter oft anders handeln, als das Topmanagement denkt.
- ☑ **REGELMÄSSIG ÜBERPRÜFEN:** Kultur verändert sich. Es lohnt sich, sie an neue Ziele anzupassen.
- ☑ **NEUERFINDUNG KANN STÄRKER MACHEN:** Globale Expansion und neue Technologien könnten bedeuten, dass früher Sinnvolles heute nicht mehr zutrifft.
- ☑ **EINE EINZIGARTIGE GESCHICHTE:** Mitarbeiter wollen Teil von etwas Größerem sein. Unternehmen brauchen einen Sinn, an den Beschäftigte glauben können.

Weil wir auf Empathie gepolt sind, teilen wir unsere Gedanken mit anderen, sogar mit virtuellen Wesen.

Auch als Teamkollegen erweisen sich KI-Systeme inzwischen als überraschend leistungsfähig. Eine aktuelle Studie der Harvard Business School untersuchte den Einsatz von KI bei 776 erfahrenen Vertriebs- und F&E-Fachkräften von Procter & Gamble während eines eintägigen Seminars. Dabei wurde die Kreativität von vier Gruppen miteinander verglichen: Personen, die allein arbeiteten, Teams ohne KI, Teams mit einem generativen KI-System (GenAI) als Mitglied sowie Einzelpersonen, die mit Unterstützung eines GenAI-Systems arbeiteten. Am besten schnitten die Teams mit einem GenAI-Kollegen ab, und fast alle herausragenden Lösungen entstanden in Gruppen mit einem GenAI-Mitglied.

Ethan Mollick von der Wharton School der University of Pennsylvania, der das Zusammenarbeiten mit KI erforscht, sieht in den Ergebnissen einen klaren Hinweis: Unternehmen sollten ihre Teamstrukturen, Trainingsformate und die Grenzen zwischen Fachbereichen überdenken. Mit anderen Worten: Sie sollten sich erneut daranmachen, ihre Kultur zu definieren. Wenn respektvolle und transparente Zusammenarbeit, ob im rein menschlichen Team oder gemeinsam mit GenAI-Kollegen, entscheidend dafür ist, müssen die Kulturkarten neu gemischt werden, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sichern. ■

Haltung Wahren!

Unternehmenskultur gleicht einem Aquarium: durchsichtig und abhängig von dem, was man hineingibt. Bestückt man es mit den richtigen Werten und Menschen, entsteht ein lebendiges Ökosystem, das Motivation schafft, die Marke prägt und Kunden überzeugt.

Text GEOFF POULTON
Illustrationen CLARA NABI



AUF EINER SKALA VON EINS BIS ZEHN: Wie seltsam sind Sie?" Diese Frage erwartet man normalerweise nicht in einem Vorstellungsgespräch. Für Zappos ist sie jedoch ein bewährtes Instrument, um die kulturelle Eignung neuer Mitarbeiter zu testen. Der Online-Händler ist stolz auf sein unkonventionelles Arbeitsumfeld. Der Hauptsitz in Las Vegas beherbergt Bällebäder, Massagesessel und Aquarien. Einer der zehn Grundwerte von Zappos – gewählt von den eigenen Mitarbeitern – lautet: "Schaffe Spaß und etwas Verrücktheit." Das Unternehmen prüft akribisch, ob Bewerber mit Extrovertiertheit, Kreativität und Abenteuerlust umgehen können, um sich in der flachen Hierarchie zu entfalten. Neuen Mitarbeitern wird sogar Geld angeboten, wenn sie sich nicht wohlfühlen und das Unternehmen wieder verlassen möchten. Mit solchen Leuten kann man eben nichts anfangen.

Das ist keineswegs nur ein billiger Marketing-Trick. Erfolgreiche Unternehmen kultivieren bewusst eine Kultur, die ihre strategischen Ziele und ihre Marke unterstützt. Der frühere CEO Tony Hsieh war überzeugt, dass glückliche und engagierte Mitarbeiter bessere und langfristige Kundenbeziehungen aufbauen. Bis zu seinem frühen Tod 2020 reiste er durch die Welt und sprach über herausragenden Service. Für ihn war die Gleichung einfach: "Die Kultur unseres Unternehmens und unsere Marke sind zwei Seiten derselben Medaille."

EINE ENGE VERZÄHNUNG VON KULTUR UND MARKE ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens, sagt Jennifer Chatman, Managementprofessorin an der University of California in Berkeley. "Ein Unternehmen kann sich erst dann überzeugend nach außen präsentieren, wenn es ein klares Selbstverständnis im Inneren entwickelt hat. Die Marke ist der äußere Ausdruck der Werte, Prioritäten und Verhaltensweisen eines Unternehmens, die von ihrer Kultur geprägt werden." Die Synchronisierung von Marke und Kultur bringt erhebliche Vorteile: Eine kluge Verbindung beider Elemente schafft Fokussierung und Motivation im ganzen Unternehmen, sie steigert die Effizienz und erleichtert die Verwirklichung einer Vision.

Kultur sollte jedoch nicht zu restriktiv wirken. In ihrem Buch *Fusion* betont die Markenexpertin Denise Lee Yohn die Bedeutung von Leitplanken, die Orientierung geben. Nicht hilfreich seien hingegen Schienen, die ein konkretes Verhalten vorgeben. Da alle Mitarbeiter Individuen sind, sollte die Kultur zwar Einheit stiften, aber nicht Uniformität. Während Zappos seine Unternehmenskultur klar →

formuliert, setzen andere Unternehmen auf alternative Ansätze. Das vor fast 200 Jahren gegründete Modehaus Hermès hat seine Belegschaft in den vergangenen zehn Jahren auf 25.000 Mitarbeiter nahezu verdoppelt. Die Herausforderung für die Unternehmensführung besteht nun darin, die über Generationen gewachsene DNA während dynamischen Wachstumsphasen zu bewahren. Personalchefin Sharon MacBeath begründet die Zurückhaltung des Unternehmens, seine Kultur öffentlich in Worte zu fassen, mit der Sorge, dass dadurch ihre "Magie" verschwinden könnte. Statt auf formalisierte Leitbilder setzt Hermès auf gelebte Erfahrung und Mentoren: Langjährige Mitarbeiter geben ihr Wissen an neue Kollegen weiter und sichern so die kulturelle Kontinuität auch in Zeiten des Wandels.

Die Balance zwischen Tradition und Evolution ist insbesondere für etablierte Unternehmen eine Herausforderung. Flexibilität ist wichtig, betont Chatman: "Eine strategisch relevante, starke Kultur muss immer anpassungsfähig sein. Weder Marke noch Kultur ist statisch. Sie müssen für ständigen Zufluss neuer Ideen sorgen und die Bedingungen dafür schaffen."

Chatman konnte den Zusammenhang zwischen dem Wert einer Marke und einer gesunden Unternehmenskultur empirisch nachweisen. Sie untersuchte 60 der größten börsennotierten Technologiekonzerne und versah die erhobene Stärke und Anpassungsfähigkeit ihrer Kulturen mit Vergleichszahlen. Die Ergebnisse zeigten: Die erfolgreichsten Unternehmen verfügten über Kulturen, die sowohl stark als auch flexibel waren. Diese Firmen übertrafen alle anderen in sämtlichen Finanzkennzahlen

KULTUR FÖRDERT TEAMGEIST

Mitarbeiter, die sich mit der Firmenkultur verbunden fühlen, sind:

4x
EHER BEREIT,
sich bei der Arbeit zu engagieren.

5,8x
EHER BEREIT,
das Unternehmen als guten Arbeitgeber zu empfehlen.

62%
WENIGER
gefährdet, ein Burn-out zu erleiden.

43%
SELTENER
aktiv auf der Suche nach einem neuen Job.

QUELLE: GALLUP

über einen Zeitraum von sechs Jahren, ihre Umsätze fielen rund 15% höher aus. Technologieunternehmen bieten besonders interessante Fallbeispiele. Als Satya Nadella 2014 CEO von Microsoft wurde, leitete er grundlegende Veränderungen ein. Der Konzern litt unter zu viel Bürokratie und wurde durch interne Machtkämpfe belastet. Nach Rückschlägen in Schlüsselbereichen wie Mobile, Gaming und Social Media geriet Microsoft ins Hintertreffen. Nadella förderte eine kollaborative Kultur, die Experimentierfreude und Neugier belohnte. Sein Ziel war es, die "Besserwisser-Kultur" durch einen "Lernkultur-Ansatz" zu ersetzen, der auf "Lernen, Zuhören und die Nutzung individueller Leidenschaften und Talente für die Unternehmensmission" setzt, wie er in seinem 2017 erschienenen Buch *Hit Refresh* schreibt.

Terence Mauri, Führungsexperte und Gründer des Thinktanks Hack Future Lab, begrüßt diesen Ansatz. In seinem Buch *The Upside of Disruption* argumentiert er, dass "eine Kultur, die Annahmen hinterfragt und neue Ideen und Perspektiven auf allen Ebenen fördert", für Innovationen und langfristigen Erfolg unverzichtbar sei. Es ist jedoch nicht einfach, eine solche Kultur zu erschaffen und am Leben zu erhalten. "Die meisten Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitern oder mehr entwickeln Konformitäts- und Compliance-Kulturen, sie bleiben in ihrer Bürokratie gefangen", sagt Mauri. Es gibt verschiedene Lösungsansätze, etwa beim Pharmakonzern Pfizer, der vierteljährliche "Unlearning"-Initiativen durchführt: Teams aus aller Welt identifizieren dabei die größten Innovationshemmnisse im Unternehmen. "Dabei geht es nicht nur um bahnbrechende Medikamentenentwicklung, sondern um alltägliche Innovationen, etwa den Umgang mit KI, Produktivitätsansätze und Kommunikation", sagt Mauri.

DIE ERGEBNISSE BEI MICROSOFT WAREN POSITIV. Das Unternehmen hat problematische Geschäftsbereiche wie Mobile aufgegeben und sich zum Marktführer in Cloud-Computing und Künstlicher Intelligenz entwickelt, nicht zuletzt dank der Partnerschaft mit OpenAI. Unter Nadellas Führung stieg die Marktkapitalisierung von weniger als 300 Milliarden auf drei Billionen US-Dollar. Eine herausragende Unternehmenskultur führt zu besseren Finanzergebnissen. Laut einer Studie des globalen Arbeitgeberbewertungsportals Glassdoor schlugen die Aktien der börsennotierten Gewinner seines "Best Places to Work"-Awards zwischen 2009 und 2019 in neun von elf Jahren den US-Aktienmarkt. Um eine kulturelle Erosion wie bei Microsoft vor Nadella zu verhindern, soll-



„WEDER MARKE NOCH KULTUR IST STATISCH. SIE MÜSSEN FÜR STÄNDIGEN ZUFLUSS NEUER IDEEN SORGEN UND DIE BEDINGUNGEN DAFÜR SCHAFFEN.“

— JENNIFER CHATMAN,
Professorin für Management an der
University of California, Berkeley

ten Führungskräfte in Unternehmen regelmäßig überprüfen, ob die Verbindung zwischen Marke und Arbeitsplatzkultur weiterhin intakt ist. Yohn empfiehlt darauf zu achten, wie Markenzweck und Kernwerte im Alltag gelebt werden und sich sowohl in den Erfahrungen der Kunden als auch denjenigen der Mitarbeiter widerspiegeln. Führungskräfte müssen Marke und Kultur als gemeinsames Thema behandeln und beides bewusst gestalten, ergänzt Chatman. Die Unternehmensstruktur kann eine zentrale Rolle bei der Verbindung von Marke und Kultur spielen. Hermès etwa ist trotz seiner Börsennotierung und globalen Präsenz nach wie vor ein Familienunternehmen, was das ausgeprägte Bewusstsein für Geschichte, Kontinuität und Tradition unterstreicht.

EINEN ANDEREN WEG geht der Outdoor-Ausrüster REI aus Seattle. Mit einem Umsatz von 3,75 Milliarden US-Dollar im Jahr und rund 15.000 Mitarbeitern ist REI eine Genossenschaft, die sich vollständig im Besitz ihrer 24 Millionen Mitglieder in den USA befindet. Gemeinschaft, Respekt und Vielfalt sind daher ebenso prägend für Marke und Kultur wie die Leidenschaft für Natur, Freiheit und Umweltschutz.

Gegründet 1938 von einer Gruppe Bergsteiger, die Menschen beim Erkunden der Natur unterstützen wollten, lebt dieser ursprüngliche Zweck bis heute im Unternehmen fort. So schließt REI am Black Friday seine Geschäfte und ermutigt Mitarbeiter und Mitglieder, stattdessen Zeit im Freien zu verbringen. "Da sie ihren Mitgliedern gehören, können sie langfristig denken und ihrem Zweck treu bleiben", erklärt Curtis Kopf, der von 2021 bis 2023 Chief Experience Officer bei REI war. "Das Verkaufspersonal bringt echte Outdoor-Erfahrung mit, viele sind selbst langjährige Mitglieder und Kunden." Das ermöglicht eine glaubwürdige und fundierte Beratung, ist Kopf überzeugt: "Die Kunden kann man auf Dauer nicht täuschen: Die Marke ist die Kultur, die man in einem REI-Geschäft erlebt." ■

Gut zu wissen

■ **IHRE KULTUR IST IHRE MARKE:** Wenn Sie ein klares Verständnis dafür haben, wofür Ihr Unternehmen steht, werden Kunden und Mitarbeiter das bemerken.

■ **ANPASSUNG ZAHLT SICH AUS:** Firmen mit anpassungsfähigen Kulturen erwirtschaften laut einer Studie rund 15% höhere Umsätze.

■ **DEN ÜBERBLICK BEHALTEN:** Das Zusammenspiel von Marke und Kultur ist nicht statisch. Neubewertung und Anpassung sind entscheidend für den Erfolg.



Zurück zum Stamm

KULTUR

Manager können Firmenkultur gezielt gestalten, wenn sie sich den Wunsch nach Zugehörigkeit zunutze machen. Die richtigen Signale zum richtigen Zeitpunkt an Mitarbeiter und Kunden stärken die gemeinsame Identität, sagt der Kulturpsychologe Michael Morris.

Interview von FARAH NAYERI
Porträts von AMY LOMBARD

IM MODERNEN SPRACHGEBRAUCH wird der Begriff "Tribalismus" meist als Synonym für Rigidität, Dogmatismus und Zwi-tracht verwendet. Er ruft jedenfalls keine Vorstellung von Harmonie, Evolution oder gar Fortschritt hervor. Und doch hat Michael Morris, Kulturpsychologe an der Columbia Business School in New York, das Stammesdenken im Titel seines neuen Buches aufgegriffen.

In *Tribal: How the Cultural Instincts That Divide Us Can Help Bring Us Together* erklärt Morris, dass Menschen dazu neigen, sich einem "Stamm" von Gleichgesinnten anzuschließen, zum Beispiel einer Organisation oder einem Unternehmen. Sie teilen eine Kultur, gegenüber der sie Loyalität empfinden. Manager können das nutzen, um einen positiven Wandel voranzutreiben, so seine These. Doch bevor etwas Neues wachsen könne, müsse die alte Kultur überwunden werden. →

MICHAEL MORRIS

ist Professor für Psychologie an der Columbia University und lehrt dort auch an der Graduate School of Business. Er berät seit Langem Unternehmen, NGOs und Regierungsbehörden zu Themen der Organisationskultur. Seine Forschung konzentriert sich darauf, wie Kultur die Interaktion, die Kommunikation und die Zusammenarbeit von Menschen beeinflusst. Morris lehrte ein Jahrzehnt lang an der Stanford University, danach wechselte er 2001 zur Columbia.



K

Können Sie uns bitte erklären, warum Sie ausgerechnet *Tribal* als Titel für Ihr Buch gewählt haben?

Menschen reagieren oft ablehnend auf das Wort "Stamm". Es handelt sich um einen alten Begriff, der über die "zwölf Stämme Israels" Eingang in mehrere Sprachen gefunden hat. Durch Bibelübersetzungen verbreitete er sich und zu Shakespeares Zeit bezeichnete man etwa die Schotten, die Azteken oder die jüdische Diaspora in Europa als Stämme. Die abwertende Bedeutung erhielt der Begriff erst Jahrhunderte später. Während des Kolonialismus wollten sich die europäischen "Zivilisationen" von den nicht-westlichen "Stämmen" abgrenzen.

Wie hat "Stamm" seinen Weg in die Wirtschaftssprache gefunden?

Zu einer Zeit, als der Begriff in der Anthropologie nahezu tabu war und aus vielen akademischen Disziplinen verschwand, eroberte er die Alltagssprache. Unternehmen nutzen ihn heute, um ihre treuesten Kunden zu beschreiben – etwa die Apple-Gemeinde – sowie ihre besonders engagierten Mitarbeiter. Im Englischen scheint der Begriff "tribal"

*IMPULSGEBER
Im Mai 2025 traf
Morris Think:Act
an der Columbia
Business School zu
einem Fotoshooting.
Dort hat er die
zentrale MBA-
Einführungsklasse
LEAD mitentwickelt und unter-
richtet sie gemein-
sam mit Kollegen.*

am besten das Gefühl einzufangen, Teil einer großen Gemeinschaft zu sein, die durch gemeinsame Ideen verbunden ist: sei es eine gemeinsame Ästhetik, eine Vorstellung oder Weltanschauung. Letztlich gehört es zum Menschsein dazu, in einer Gruppe zu leben.

Welchen Rat geben Sie Führungskräften, die den Gruppeninstinkt zum Vorteil ihres Unternehmens nutzen wollen?

Es ist wichtig zu verstehen, dass kultureller Wandel in einem Unternehmen von selbst stattfindet – ob man es will oder nicht. Allerdings läuft dieser Wandel nicht unbedingt in eine vorteilhafte Richtung. Man kann den Wandel jedoch beeinflussen, indem man gezielt Signale aussendet. Es gibt drei Arten von Signalen: "peer signals" (Gruppenmitglieder), "prestige signals" (Status und Prestige) und "precedent signals" (Vorbilder aus der Vergangenheit). Diese bilden ein wichtiges Instrumentarium, das Führungskräfte beachten sollten, wenn sie die kulturelle Entwicklung in eine bestimmte Richtung lenken wollen.

Können Sie diese Signaltypen genauer erläutern?

Mit den "Peer-Signalen" unter Gruppenmitgliedern kann man beeinflussen, was in einem Unternehmen oder einer Organisation in der Breite wahrgenommen wird. Führungskräfte können das steuern, unter anderem durch das, was sie öffentlich machen und was sie gezielt fördern. "Prestige-Signale" geben Hinweise darauf, was in einem Unternehmen als status- oder prestigeträchtig gilt. Manager können diese Signale beeinflussen, indem sie bestimmten Personen eine Bühne geben oder besondere Leistungen honorieren. Jedes Verhalten, das allgemein erwünscht ist, sollte mit solchen Status-Signalen verknüpft werden.

Die am wenigsten offensichtliche Kategorie sind die "Precedent-Signale", die Vorbilder aus der Vergangenheit betreffen. Gemeint ist das Beeinflussen künftiger Entwicklungen durch Bezüge zur Unternehmensgeschichte. Jede Generation schreibt die Geschichte neu. Führungskräfte gewinnen Legitimität für ihre Pläne, indem sie eine Kontinuität mit der gemeinsamen Vergangenheit im Unternehmen aufzeigen. Das vermittelt Mitarbeitern ein Gefühl von Sinn: Sie erkennen, dass ihre Arbeit das Vermächtnis früherer Generationen fortsetzt. Diese Signale sollten jedoch nicht alle gleichzeitig eingesetzt werden. Das verwirrt Mitarbeiter, schafft Orientierungslosigkeit und weckt Misstrauen.



„ES IST WICHTIG ZU VERSTEHEN,
DASS KULTURELLER WANDEL
IN EINEM UNTERNEHMEN VON
SELBST STATTFINDET – OB MAN
ES WILL ODER NICHT.“

— MICHAEL MORRIS

Welche Unternehmen haben erfolgreich derartige Signale eingesetzt?

Kodak ist ein gutes Beispiel. Das Unternehmen hatte praktisch ein Monopol auf den Film, der für die Amateurfotografie genutzt wurde. Doch die Nachfrage war gering, zu Beginn des 20. Jahrhunderts galt die Fotografie noch als ernsthafte Angelegenheit, die lieber den Profis überlassen wurde. Fotografieren ließ man sich nur ein paar Mal im Leben. Man musste sich fein machen, ernst dreinblicken und bei der Aufnahme stillhalten. Das war die Herausforderung für Kodak.

Wie ging das Unternehmen vor?

Kodak entwickelte die "Brownie": eine niedliche, benutzerfreundliche Kamera. Diese verteilten sie an Pfadfinder und junge aktive Menschen, die sich spielerisch mit der Brownie in der Öffentlichkeit inszenierten. Kodak brachte die Kamera zu einem sehr günstigen Preis auf den Markt, was sie →

für jedermann erschwinglich machte. Menschen sollten beobachten, wie andere unbeschwert fotografierten und sich die Fotos anschauen. So gelang es dem Unternehmen, das Verhalten vor der Kamera zu revolutionieren: "Cheese" sagen und lächeln wurde zur Norm. Heute ist das eine tief verwurzelte kulturelle Norm: Amerikaner müssen sich richtig anstrengen, um nicht für die Kamera zu lächeln.

Wie veränderte Apple die populäre Kultur?

Apples größter Einfluss basierte auf einem Gedanken von Steve Jobs: Ich entwickle einen eleganten und benutzerfreundlichen Personal Computer und bringe kreative Menschen dazu, den Computer als Werkzeug zu betrachten. Apple veränderte die Kultur durch die Vision, dass Technologie Menschen unterschiedlichster Berufe und Hintergründe in ihrem kreativen Schaffen unterstützen kann. Jobs nannte den Computer "Fahrrad für den Geist".

Auf welche stammesbezogenen Instinkte setzten Steve Jobs und Apple?

Apple hatte bei der Verbreitung seiner Produkte stets im Blick, dass Menschen andere dabei beobachten sollten, wie sie Apples Produkte nutzen. Als Apples Laptops populär wurden, entschied das Unternehmen bewusst, das Logo mit dem Apfel nicht für den Nutzer, sondern für Beobachter richtig herum zu positionieren, wenn man den Laptop zuklappte. So sollten zum Beispiel Gäste in einem Café denken: "Was ist das denn für ein cooler Laptop da drüben? Oh, das ist ein Apple!" Sie verstanden bei Apple sehr gut, dass solche Sichtbarkeits-signale – was man bei anderen wahrnimmt – entscheidend dafür sind, Begehrlichkeiten für neue Produkte zu wecken.

Eine von Apples Top-Werbekampagnen war die "Get a Mac"-Kampagne, die von 2006 bis 2009 lief. Apple setzte dabei gezielt auf Stammesdenken: Man zeigte einen Schauspieler, der ein wenig wie der junge Steve Jobs aussah – ein cooler, langhaariger Mann mit künstlerischem Flair. Er war der "Apple-Typ". Auf der anderen Seite stand ein nerdig wirkender Komiker, der eine auffällige Ähnlichkeit mit Microsoft-Gründer Bill Gates hatte; er war der "PC-Typ". Diese beiden Figuren sollten die Prototypen der typischen Nutzer darstellen: Willst du der Mac-Typ oder der PC-Typ sein? Obwohl PCs damals deutlich günstiger und technisch teils überlegen waren, machte Apple die Produktwahl zu einer Frage der Identität und sicherte sich so die Loyalität seiner Kunden.



„EINE VON APPLES TOP-WERBEKAMPAGNEN SETZTE GEZIELT AUF STAMMESDENKEN: WILLST DU DER MAG-TYP ODER DER PG-TYP SEIN?“

— MICHAEL MORRIS

Sie haben einen dritten Instinkt beschrieben: den Rückgriff auf die gemeinsame Vorgeschichte. Können Sie dafür ein Beispiel aus der Praxis nennen?

Ein Unternehmen, das das sehr gut macht, ist Levi Strauss & Co. Ihre Levi's wurden während des Goldrauschs entwickelt. Gewöhnliche Hosen waren nicht robust genug für Goldgräber, die den ganzen Tag in schwierigem Gelände unterwegs waren. Also verwendete man Niete, um den Denim-Stoff zusammenzuhalten. Die 501 gibt es heute noch und zeigt so eine direkte Kontinuität zum Gründer.

Die Generation Z hält nicht viel von übermäßigem Konsum. Sie kauft lieber Vintage-Kleidung. Levi's vermittelt erfolgreich, dass die 501er-Jeans das ultimativ nachhaltige Produkt ist, weil es von Anfang an besonders strapazierfähig war. Levi's kann etwas zugleich trendig und traditionell erscheinen lassen – und das ist meistens der beste Ansatz, um ein Produkt zu verkaufen.

Es gibt doch sicher auch Beispiele, bei denen solche Strategien auf Widerstand stoßen.

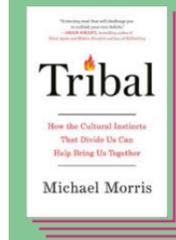
Der Versuch, anderen eine kulturelle Vorherrschaft aufzuzwingen, stößt immer auf Gegenwehr. Nehmen Sie zum Beispiel die Bank of America, eine Großbank für Privatkunden mit eher geringem Prestige. In einer Krisensituation übernahmen sie die traditionsreiche und angesehene Investmentbank Merrill Lynch. Die Merrill-Lynch-Banker weigerten sich jedoch, die Identität des Käufers zu übernehmen, samt der Bank-of-America-Anstecknadeln und -Logos.

Stammesdenken wird besonders dann problematisch, wenn zu starkes Festhalten an der eigenen Kultur zu schlechten Entscheidungen führt, die dem Unternehmen schaden. Dennoch sollten Führungskräfte eine gesunde Gruppenidentität fördern, damit Mitarbeiter stolz darauf sind, für das eigene Unternehmen und nicht für die Konkurrenz zu arbeiten.

Unternehmen neigen manchmal dazu, die Konkurrenz herabzuwürdigen oder ins Lächerliche zu ziehen – insbesondere dann, wenn sie sich am stärksten bedroht fühlen. Dieses Verhalten mag kurzfristig das Stammesdenken stärken, ist aber auf lange Sicht kontraproduktiv. Stattdessen sollten Unternehmen die Stärken der Konkurrenz anerkennen und als Ansporn für eigene Verbesserungen nutzen. Nur durch eine ehrliche Auseinandersetzung mit den Wettbewerbern können Unternehmen nachhaltig erfolgreich werden.

„FÜHRUNGSKRÄFTE SOLLTEN EINE GRUPPENIDENTITÄT FÖRDERN, DAMIT MITARBEITER STOLZ DARAUF SIND, FÜR DAS EIGENE UNTERNEHMEN ZU ARBEITEN.“

— MICHAEL MORRIS



Tribal: How the Cultural Instincts That Divide Us Can Help Bring Us Together von Michael Morris, 336 Seiten, Thesis, 2024.

Sie haben untersucht, wie Firmen Flaggen, Totems und Wappen wie den Löwen von MGM oder Ferraris Pferd nutzen, um Stammesloyalitäten zu stärken.

Indigene Gruppen auf der ganzen Welt pflegen die Tradition von Totems. Clans haben Totems, meist Tiere, die für ihre Eigenschaften bewundert werden: die Stärke des Löwen, die Wildheit des Bären oder die Ausdauer des Kamels. Dieselben Tiere tauchen durch die Geschichte hindurch in Totems, später in Wappen, Maskottchen und Unternehmenslogos auf. Diese Tradition scheint nicht zu verschwinden. Wenn man willkürlich konstruierte soziale Gruppen, sei es ein Unternehmen, ein Beruf oder ein Verein, als Tierart betrachtet, verleiht man ihnen unbewusst zahlreiche Eigenschaften. Man hört das, wenn Menschen über ihre Gruppen sprechen: "Kritisches Denken liegt in unserer Unternehmens-DNA." Oder: "Wir können gar nicht anders als innovativ sein." ■

Gut zu wissen

- ▣ **STÄMME MACHEN UNS MENSCHLICH:** Menschen verbinden sich durch die Idee einer geteilten Identität, ob durch Weltanschauung, Hobby oder einen Beruf.
- ▣ **KLARE SIGNALE SENDEN:** Gruppenzugehörigkeit, positive Verstärkung und Traditionsbezug formen Gruppen. Einfache Botschaften vermeiden Verwirrung.
- ▣ **GRUPPENIDENTITÄT NICHT ERZWINGEN:** Das stößt auf Widerstand. Unternehmen müssen etwas schaffen, worauf ihre Mitarbeiter stolz sein können.

Feedback statt Floskeln

Führungskräfte, die systematisch kritische Impulse ihrer Mitarbeiter aufnehmen, schaffen nicht nur eine offene Debattenkultur. Sie stärken auch die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Firma. Das Unternehmen wird so dynamischer und erfolgreicher.

Text MEGAN TATUM Illustrationen NADINE REDLICH



KINDER TOBEN AUF einem Spielplatz: Dieses Leitbild inspirierte 2017 das Management der Lego Group, als es bei stagnierenden Geschäftszahlen frischen Wind in die Unternehmenskultur bringen wollte. Wie Kinder, die in Fantasiewelten abtauchen oder auf Klettergerüsten herumkraxeln, wollte der dänische Spielzeughersteller seinen Teams ein sicheres Umfeld bieten. Sie sollten Risiken eingehen, offen sprechen und experimentieren.

Die Strategie bekam den Namen "The Leadership Playground". Das war keine hohle Management-Rhetorik: Loren Shuster, der neue Personalchef, gründete eine bereichsübergreifende Arbeitsgruppe aus 15 Leuten, die neue Führungsprinzipien entwickelte und Rückmeldungen von Hunderten Mitarbeitern einholte. Dann rekrutierte er Freiwillige aus 1.200 Teams als "Playground Builders", sie sollten die gemeinsam erdachte Kultur im Unternehmen verwurzeln. Acht Jahre später der Erfolg: Lego erzielte im Jahr 2024 Rekordergebnisse mit 13 % Wachstum bei rund zehn Milliarden US-Dollar Umsatz. Ein starker Beleg dafür, welche Kraft entsteht, wenn Führungsetagen den Ideen ihrer Mitarbeiter Raum geben.

LEGO WAR NICHT ALS ERSTES UNTERNEHMEN zu dieser Erkenntnis gelangt. Der frühere Red-Hat-CEO Jim Whitehurst sprach offen über die Kultur "lebhafter Debatten", die er im Jahr 2007 in dem Softwareunternehmen antraf: Ingenieure stellten Führungsentscheidungen in Konferenzen ganz offen infrage, ohne Konsequenzen fürchten zu müssen. 2009 formulierte Personalchefin Patty McCord die Netflix-Werte in einem vielbeachteten "Culture Deck". Dort stand an erster Stelle: "radikale Ehrlichkeit". Jeder im Unternehmen sollte offen aussprechen können, was sich ändern muss, unabhängig von seinem Rang in der Hierarchie. Airbnb wiederum führte die sogenannten "Elephant, Dead Fish, Vomit"-Runden ein, um "furchtloses Feedback" zu fördern: Teams sollen Probleme (Elefanten), vergangene Fehler (tote Fische) und belastende Themen (Erbrochenes) ansprechen.

Doch diese Beispiele beschreiben eher die Ausnahme als die Regel. In den meisten Firmen herrscht eine Unternehmenskultur vor, die Whitehurst als "tödliche Harmoniesucht" bezeichnet. Mitarbeiter behalten ihre Gedanken, Ideen und Kritik für sich. Je größer ein Unternehmen wird, desto zentralisierter werden alle Entscheidungen, erklärt Karin Hurt, Co-Autorin des Buches *Courageous Cultures*. →

"Zu Beginn herrscht eine sehr unternehmerische, geradezu anarchische Haltung, alle Ideen sind willkommen", erklärt sie. "Doch wenn Organisationen wachsen und ihre Strategie schärfen, wird die Entscheidungsfindung zentraler." Eine notwendige Entwicklung: "Man kann nicht wachsen, wenn 200 Menschen bei allem mitreden. Aber es gibt einen Punkt, an dem sich klare Führung und innovative Impulse in Unternehmen optimal ergänzen."

Wie erreicht man diese Balance? Kim Scott fand eine Antwort, als Sheryl Sandberg ihr während ihrer Zeit als Google-Managerin mitteilte, sie klinge "dumm" – ein Moment, der Scott dazu brachte, den Wert von offenem, ehrlichem Feedback am Arbeitsplatz grundlegend zu überdenken. Scott, die später als Coach für Spitzenmanager bei Technologieunternehmen wie Dropbox und Twitter arbeitete, schrieb ihre Erkenntnisse in dem Buch *Radical Candor: Be a Kick-Ass Boss Without Losing Your Humanity* nieder.

Auch wenn Kritik schmerzen kann, ist Scott überzeugt, dass Kulturen "mitfühlender Offenheit" Unternehmen dynamischer und erfolgreicher machen. Solche Ansätze verhindern, dass Führungskräfte blinde Flecken entwickeln. "Schmeicheleien kommen auf Sie zu wie dichter, gefährlicher Nebel. Der einzige Weg, ihn zu durchdringen und den Leuchtturm zu finden, ist, Menschen zu belohnen, die Ihnen sagen, was sie wirklich denken, auch wenn es unangenehm ist", erklärt Scott. Wie der frühere Intel-CEO Andy Grove einst feststellte: Die Führung mag im Zentrum einer Organisation sitzen, doch "Schnee schmilzt an der Peripherie". Oder in Scotts Worten: "Das größte Risiko für Führungskräfte ist Unwissen: Sie erfahren nicht, was wirklich passiert, wenn Menschen Angst haben, es ihnen zu sagen."

WER SEINE MITARBEITER ERNST NIMMT und ihre Ideen wertschätzt, erntet echte Loyalität. Die Mission des Unternehmens wird zur gemeinsamen Sache. Diese Übereinstimmung von Firmen- und Mitarbeiterzielen, die "Zielkongruenz", erzeugt laut Maryam Kouchaki, Managementprofessorin an der Kellogg School of Management, "eine sehr kraftvolle Dynamik. Sie motiviert die Menschen, steigert die Arbeitszufriedenheit und verringert die Fluktuation." Kouchaki erläutert das mit einer Geschichte von drei Maurern, die gefragt werden, was sie tun: Der erste sagt, er lege einen Stein; der zweite erklärt, er baue einen Teil einer Mauer; und der dritte antwortet: Wir errichten eine Kathedrale. Indem man eine alltägliche Tätigkeit mit einer größeren Mission

VON UNTEN NACH OBEN

Erfolgreiche Unternehmen überdenken, wie Kultur entsteht.



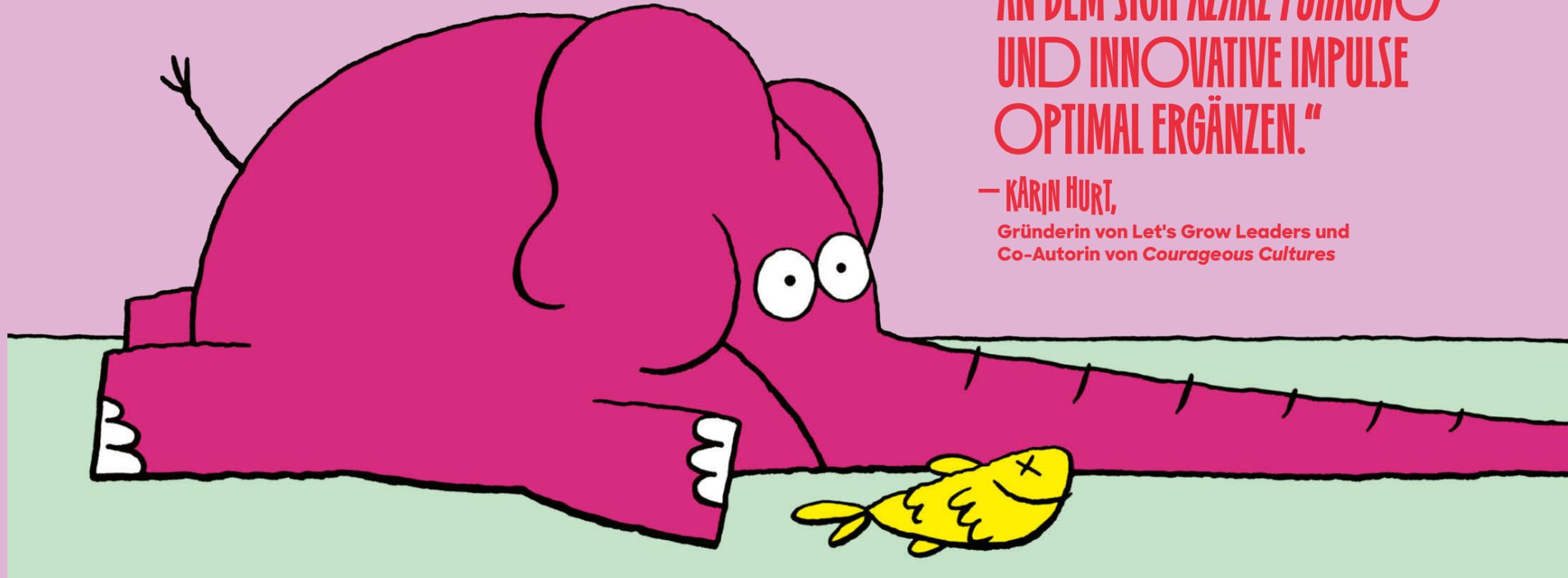
NETFLIX

Im Jahr 2009 stellte Chief Talent Officer Patty McCord bei Netflix "radikale Ehrlichkeit" an erste Stelle. Trotz öffentlicher Kritik blieb dies Kern einer Kultur, in der Mitarbeiter offen und respektvoll Kritik äußern können.



AIRBNB

Als Airbnb während der Covid-Pandemie 1.900 Mitarbeiter entließ, spiegelte der offene Brief von CEO Brian Chesky die offene Kultur der Tech-Plattformen wider. Er gab darin Einblicke hinter die Kulissen und zeigte konkrete Wege auf, wie Airbnb seinen ehemaligen Beschäftigten bei der Jobsuche hilft. Die Kultur fördert auch "furchtloses Feedback" im Team.



„ES GIBT EINEN PUNKT, AN DEM SICH **KLARE FÜHRUNG** UND **INNOVATIVE IMPULSE** OPTIMAL ERGÄNZEN.“

— **KARIN HURT,**

Gründerin von *Let's Grow Leaders* und Co-Autorin von *Courageous Cultures*

verbindet, bleibt die Aufgabe dieselbe, aber die Perspektive des Mitarbeiters verändert sich.

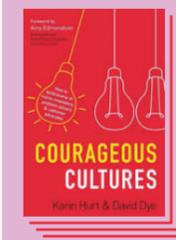
In der heutigen Arbeitswelt ist lebenslange Beschäftigung bei einem Unternehmen selten geworden. Weniger hierarchische, wechselseitige Beziehungen sind für beide Seiten von Vorteil, meint Chris Yeh, Co-Autor von *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*. "Wir arbeiten aus Gründen, die über das monatliche Gehalt hinausgehen. Wir wollen etwas erreichen und uns beruflich weiterentwickeln. Wenn wir das deutlich machen, verhindern wir, dass Mitarbeiter ziellos vor sich hinarbeiten oder sich fragen, warum sie überhaupt im Unternehmen sind. Sie haben dann stets ein klares Zielverständnis."

Yeh vergleicht diese offenere Beziehung mit einem "Bündnis" zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Im Mittelpunkt steht ein definierter "Auftrag", eine vereinbarte Aufgabe, für die der Mitarbeiter Verantwortung übernimmt. "Alle sind sich über die Er-

folgskriterien einig und darüber, was die Erfüllung dieser Mission für die Karriere des Mitarbeiters, die Führungskraft und das Unternehmen insgesamt bedeutet", erklärt Yeh. "Das Ziel ist, dass Mitarbeiter und Arbeitgeber während der gesamten Dauer des Arbeitsverhältnisses immer klar verstehen, woran sie gemeinsam arbeiten und warum – wie Verbündete, die einen Bündnisvertrag unterzeichnen."

Bei LinkedIn eröffnete Kevin Scott, ehemaliger Senior Vice President of Engineering and Operations, Bewerbungsgespräche stets mit der Frage: Was möchten Sie tun, wenn Sie LinkedIn verlassen? "Diese Frage ist so wichtig, weil sie Managern eine Wahrheit offenbart, die wir normalerweise verbergen: Der Mitarbeiter wird nicht für immer bleiben", sagt Yeh. So entsteht von Anfang an eine ehrliche Gesprächsebene, die auch den Bewerber zu Offenheit ermutigt.

Die Grundlage für eine radikal ehrliche Firmenkultur ist "psychologische Sicherheit". Der von



Courageous Cultures

von David Dye und Karin Hurt, 224 Seiten. HarperCollins Leadership, 2020.

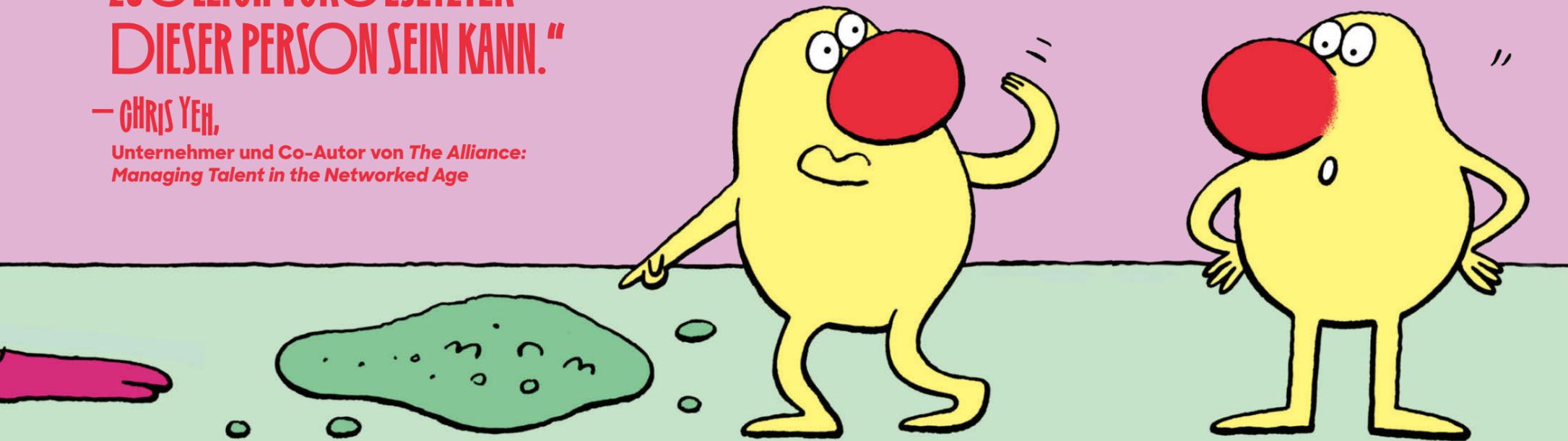
der Harvard-Professorin Amy Edmondson Ende der 1990er-Jahre erstmals verwendete Begriff bezeichnet die gemeinsame Überzeugung in einem Team, dass man zwischenmenschliche Risiken eingehen kann, zum Beispiel Ideen äußern, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Diese Konsequenzen müssen nicht so extrem sein wie Entlassung oder Verhaftung, betont Tom Geraghty, Gründer und CEO von Psych Safety. "Es kann etwas so Subtiles sein wie ein Augenrollen oder ein genervtes Seufzen des Vorgesetzten, wenn eine Idee geäußert wird. Das kann uns auf tiefgreifende Weise beeinflussen."

IN MANCHEN BRANCHEN kann ein Schweigen Menschenleben kosten. Die Luftfahrtbranche und Betreiber von Atomkraftwerken haben das Konzept deshalb schnell übernommen. Nach einem Flugzeugunglück auf dem Flughafen von Teneriffa im Jahr 1977, bei dem zwei Boeing 747 auf der

„EIN VERBÜNDETER ZU SEIN HEISST NICHT, DASS MAN NICHT ZUGLEICH VORGESETZTER DIESER PERSON SEIN KANN.“

— CHRIS YEH,

Unternehmer und Co-Autor von *The Alliance: Managing Talent in the Networked Age*



Startbahn kollidierten, führten alle großen Fluggesellschaften das Crew Resource Management (CRM) ein. Das gemeinsame Trainingshandbuch sollte Kommunikationsprobleme eindämmen und sicherstellen, dass alle Besatzungsmitglieder und das Bodenpersonal ihre Bedenken äußern können.

„Eine der unmittelbarsten Lehren aus der Luftfahrt war die Rolle ausgeprägter Machtgefälle – also des Unterschieds zwischen der ranghöchsten und der rangniedrigsten Person im Raum“, sagt Geraghty. „Je steiler das Gefälle, desto unwahrscheinlicher ist es, dass Menschen sich äußern.“ Durch kleine Veränderungen in Mikrointeraktionen kann Führung jedoch große psychologische Wirkung entfalten. Deshalb stellen sich Piloten ihrer Crew heute mit Vornamen vor.

Mitarbeiter brauchen auch das, was Karin Hurt „strategische Klarheit“ nennt: Orientierung darüber, wo ihre Ideen willkommen sind und wo nicht. „Wer psychologische Sicherheit schafft, aber keine



The Alliance: Managing Talent in the Networked Age von Reid Hoffman, Ben Casnocha und Chris Yeh, 224 Seiten. Harvard Business Review Press, 2014.

strategische Einordnung gibt, bekommt viele Vorschläge, aber nicht unbedingt die besten“, so Hurt.

UM DAS ZU VERMEIDEN, empfiehlt die Expertin offene und gezielte Kommunikationskanäle. In ihrer Forschungsarbeit zu *Courageous Cultures* fanden Hurt und ihr Co-Autor David Dye heraus, dass 49% der Mitarbeiter angaben, von ihren Vorgesetzten noch nie nach Ideen gefragt worden zu sein. Ihr Rat: Sagen Sie ausdrücklich, wann Sie Feedback wünschen, und wiederholen Sie diese Einladung mindestens fünfmal auf fünf verschiedene Arten. Führungskräfte sollten außerdem konkret werden, um vage oder unbrauchbare Vorschläge zu vermeiden.

Beim britischen Infrastrukturunternehmen Balfour Beatty sammelt die Initiative „My Contribution“ Ideen für thematische Kampagnen, zum Beispiel zu Sicherheit, Nachhaltigkeit oder zur „Erholung“ nach der Covid-Pandemie. Seit dem Start 2015 wurden über 15.000 Vorschläge eingereicht.

Allein im Jahr 2024 ließen sich auf diese Weise rund 53.800 Stunden Arbeitszeit und etwa vier Millionen US-Dollar einsparen.

Entscheidend ist jedoch auch, wie das Management reagiert. Zuhören, nachfragen, umsetzen: Diese drei Grundsätze sollten Führungskräfte laut Kim Scott bei Rückmeldungen aus dem Team beherzigen. Kritik an Vorschlägen sollte in Form einer „respektvollen Meinungsverschiedenheit“ erfolgen. „Aber bevor Sie widersprechen, überlegen Sie, was Ihnen die Person eigentlich sagen wollte“, rät Hurt. „Suchen Sie nach den 5 oder 10%, denen Sie zustimmen können, und benennen Sie diese. Das zeigt, dass Sie wirklich zugehört haben.“ Hurt nennt das eine „wertschätzende Reaktion“.

Sie empfiehlt ein dreistufiges Vorgehen: „Erstens: Dankbarkeit. Nicht für die Idee selbst, die vielleicht wirklich abwegig ist – aber für den Impuls, sich Gedanken zu machen. Für den Mut, sich zu Wort zu melden. Zweitens: Information. Erläutern



LINKEDIN

Das Netzwerk erfand das Konzept einer „Allianz“ zwischen Führungskräften und ihren Teams. Ziel war es, Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung zu geben: für mehr Mut, Haltung und Initiative.



LEGO

Inspiriert von Kindern auf einem Spielplatz gründete Lego-Personalchef Loren Shuster Arbeitsgruppen zur Entwicklung neuer Führungsprinzipien und sammelte Rückmeldungen von Tausenden Beschäftigten.



BRIDGEWATER

Gründer Ray Dalio fordert seine Mitarbeiter auf, einander nach festen „Prinzipien“ zur Rechenschaft zu ziehen: „Toleriert keine Schwäche!“, „Seid bereit, Menschen zu entlassen, die ihr liebt!“ und „Sucht nach Menschen, die euch inspirieren!“

Sie, warum eine Idee nicht umgesetzt wird oder was noch fehlt, damit sie wirklich überzeugt.“ Wichtig sei es auch, eine Rückmeldung zu geben, wenn ein Vorschlag aus dem Team tatsächlich zu einer Veränderung geführt hat. „50% der Befragten in unserer Studie zu Unternehmenskulturen gaben an, keine Ideen mehr zu äußern, weil sie glauben, dass ohnehin nichts aus ihren Vorschlägen wird. In den meisten Fällen fehlt der entscheidende letzte Schritt.“

Eine richtig verstandene „radikale Offenheit“ bedeutet nicht, Hierarchien oder zwischenmenschliche Grenzen abzuschaffen. Eine offene Unternehmenskultur bedeutet nicht, dass respektloses Verhalten toleriert wird, betont Scott. Offenheit ist kein Freibrief für unreflektierte Direktheit. Nur wenn Offenheit von gegenseitigem Respekt getragen wird, kann sie ihr Potenzial entfalten: als Motor für Vertrauen, Engagement und Innovation. Yeh ergänzt: Auch in offenen Kulturen bleibt Hierarchie bedeutsam. „Ein Verbündeter zu sein heißt nicht, dass man nicht zugleich Vorgesetzter dieser Person sein kann. Für uns heißt es: ehrlich sein, die andere Person als gleichwertig behandeln und dabei die eigene Führungsrolle bewusst und verantwortungsvoll ausüben.“

Offenheit allein schafft noch keine starke Unternehmenskultur. Erst wenn sie mit Orientierung, Vertrauen und klarer Führung verbunden ist, kann sie ihre Wirkung entfalten. Mitarbeiter brauchen nicht nur die Erlaubnis, sich zu äußern, sondern auch das sichere Gefühl, dass ihre Ideen willkommen sind und dass klar ist, worauf es ankommt. Führung bedeutet deshalb, einen Rahmen zu schaffen, in denen Vorschläge gedeihen können und strategische Ziele nachvollziehbar werden. So entsteht ein Umfeld, in dem Ideen nicht nur ausgesprochen, sondern auch weitergedacht werden – und in dem Offenheit zum Antrieb für konkrete Veränderung wird. ■

Gut zu wissen

- ❑ **KEINE HARMONIESUCHT:** Gedanken, Ideen und Kritik für sich zu behalten, mag höflich sein – aber so baut man kein starkes Unternehmen auf.
- ❑ **ANREIZE SCHAFFEN:** Mitarbeiter bleiben nicht mehr für immer. Schaffen Sie attraktive Bedingungen, damit sie ins Unternehmen und sich selbst investieren.
- ❑ **ANFÜHRER BLEIBEN GEFRAGT:** Auch eine offene Firmenkultur braucht Orientierung: Was ist erwünscht und welche Ideen sollten weiterverfolgt werden?

Gift im System

KULTUR

Wer Wachstum über alles stellt und eine gesunde Unternehmenskultur vernachlässigt, schafft eine vergiftete Atmosphäre. Respektloses, unethisches und missbräuchliches Verhalten schädigt den Ruf einer Marke schnell, wenn Führungskräfte es dulden.

Text GRACE BROWNE
Illustrationen JULIA KLUGE

KULTUR

IM JAHR 2017 VERFOLGTEN Anne Morriss und ihre Frau Frances Frei parallel zwei erfolgreiche Karrieren: Erstere als CEO eines Biotech-Unternehmens, Frei war Harvard-Professorin für Unternehmenstransformation. Da sich ihre jeweiligen Arbeitsbereiche zum Teil überschneiden, diskutierte das Paar regelmäßig am Esstisch über Firmenkultur. Sie analysierten, warum manche Unternehmen scheitern, während andere florieren. "Und dann rief Über an", erinnert sich Morriss. Der Fahrdienstvermittler geriet wegen sexueller Belästigungen in die Schlagzeilen. Berichte über Übers aggressive "Sieg um jeden Preis"-Mentalität wurden zum PR-Desaster. Das Unternehmen galt als Paradebeispiel der "Bro-Kultur", einer extrem maskulinen Arbeitskultur ohne Respekt.

Mitten in der Krise bat das Unternehmen Frei, ihre Harvard-Professur ruhen zu lassen und →

bei der Transformation zu helfen. Ein gewagter Schritt, aber Morriss und Frei sahen darin auch die Chance, ihre Lösungsansätze zur Unternehmenskultur in der Praxis zu testen. In der für sie neu geschaffenen Position als Senior Vice President for Leadership and Strategy konzentrierte sich Frei zunächst darauf, Vertrauen zurückzugewinnen.

Denn Uber stand vor einem massiven Problem: Die Mitarbeiter vertrauten dem Unternehmen nicht mehr. Frei startete ihre Mission mit einer radikalen Neuformulierung der Unternehmenswerte, an der Tausende von Mitarbeitern beteiligt waren. Außerdem führte sie Schulungen für die mehr als 3.000 Manager des Unternehmens ein, bei denen sie ihnen beibrachte, besser zu kommunizieren. Gründer und CEO Travis Kalanick musste schließlich nach einer Aktionärsrevolte zurücktreten. Als Frei 2018 ging und der neue CEO Dara Khosrowshahi das Ruder übernahm, waren die einstigen Probleme Geschichte.

Ubers Krise gilt nicht nur im Silicon Valley, sondern in allen Branchen als warnendes Beispiel dafür, was passiert, wenn man nur auf Wachstum setzt, ohne eine gute Unternehmenskultur zu entwickeln und zu pflegen. Der Fall Uber zeigt auch, dass sich destruktive Strukturen nur schwer wieder ausmerzen lassen, wenn sie sich einmal ins Innere des Unternehmens gefressen haben.

DIE FIRMIENKULTUR IST EIN SCHWER FASSBARES und komplexes Phänomen. Dennoch gibt es viele Definitionsversuche. Der verstorbene Managementtheoretiker Edgar Schein beschrieb sie als "gemeinsame, unausgesprochene Grundannahmen, auf denen Menschen ihr tägliches Verhalten aufbauen". Für Morriss sind es "alle ungeschriebenen Arbeitsregeln – und die meisten sind ungeschrieben". Am Beispiel von Uber werde ihre Bedeutung besonders deutlich. Denn die negativen Auswirkungen sind vielfältig: Eine destruktive Struktur in einer Organisation kann Innovation bremsen, zu einer hohen Mitarbeiterfluktuation führen und die Produktivität hemmen. Sie kann sogar illegales Verhalten zur Folge haben, wie bei der US-Bank Wells Fargo: Mitarbeiter eröffneten dort Millionen gefälschter Konten unter den Namen echter Kunden, um ihre Verkaufquoten zu erfüllen.

Obwohl Morriss nie offiziell bei Uber angestellt war, gab es die gesamte Zeit über eine enge informelle Zusammenarbeit. Als der Vertrag von Frei 2018 auslief, überlegten die Akademikerinnen, ob sie in ihr früheres Leben zurückkehren oder ge-

„WENN SIE SPITZENMANAGER FRAGEN, WAS SIE TÄGLICH UMTREIBT, GARANTIERE ICH IHNEN, DASS DIE FIRMIENKULTUR UNTER DEN TOP 3 ZU FINDEN IST.“

— ANNE MORRISS,

Leadership-Coach und Co-Autorin von *Move Fast & Fix Things*

meinsam ihre Mission fortsetzen sollten, Unternehmen von ihrer toxischen Firmenkultur zu befreien. Die beiden Frauen entschieden sich für Letzteres und führen heute eine Beratungsfirma, die mit Kunden wie WeWork und Riot Games zusammenarbeitet. Sie haben drei Bücher über das Thema geschrieben und moderieren einen Podcast für das TED Audio Collective.

In ihrem jüngsten Buch *Move Fast & Fix Things: The Trusted Leader's Guide to Solving Hard Problems* stellen Frei und Morriss Vertrauen in den Mittelpunkt. Als Beispiel nennt Morriss Google. Anfang der 2010er-Jahre stand der Technologiekonzern vor einem grundlegenden Problem: Warum brachten einige Teams Top-Leistungen und andere nicht, obwohl man die besten verfügbaren Leute verpflichtet hatte? Google startete das "Projekt Aristoteles", benannt nach dessen Erkenntnis: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile." Die Analyse offenbarte, dass nicht die Zusammenset-

DIE TOXISCHEN FÜNF

1

KEIN RESPEKT

Respektloses und rücksichtsloses Verhalten gegenüber anderen.

2

AUSGRENZUNG

Diskriminierung aufgrund von Alter, Geschlecht, Herkunft oder Behinderung.

3

UNETHISCHES VERHALTEN

Unehrlichkeit und Missachten von Regeln.

4

BRUTALE KONKURRENZ

Akzeptanz von Intrigen und gnadenloser Konkurrenz.

5

GEWALT

Mobbing, Schikane und Feindseligkeit.

zung des Teams entscheidend ist, sondern wie es zusammenarbeitet und welche Normen in der Gruppe gelten. Und welche Norm stand an erster Stelle? "Psychologische Sicherheit", sagt Morriss. Das Konzept hat die Harvard-Professorin Amy Edmondson populär gemacht. Es besagt, dass Menschen am Arbeitsplatz dann ihr Bestes geben, wenn sie sich frei äußern, Ideen und Bedenken teilen sowie Fehler zugeben können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen zu haben.

Charlie Sull stürzte sich an dem schwer fassbaren Konzept von Unternehmenskultur. Deshalb gründete er 2020 gemeinsam mit seinem Vater Donald Sull, Professor an der MIT Sloan School of Management, das Unternehmen CultureX. Mit einem datengestützten Ansatz wollten die Sulls herausfinden, was eine toxische Struktur ausmacht. "Wir haben recht früh erkannt, dass der größte Engpass beim effektiven Management von Unternehmenskultur ihre effektive Messung ist", sagt Charlie Sull. Denn wenn man nicht weiß, wie man sie misst, weiß man auch nicht, wie man sie verbessern kann. Und selbst wenn man Veränderungen einführt, "kann man ohne genaue Daten nicht mit Sicherheit sagen, ob sie sich wirklich verbessert hat", ist Sull überzeugt.

AUS DIESER BEOBACHTUNG HERAUS entwickelten die Sulls das Forschungsprojekt "The Culture 500". Das Vater-Sohn-Team analysierte mehr als 1,4 Millionen anonyme Mitarbeiterbewertungen von über 500 der größten US-Arbeitgeber, die auf der Plattform Glassdoor veröffentlicht wurden. Dabei zeigte sich: Eigenschaften wie Agilität, Teamorientierung oder Haustierfreundlichkeit hatten kaum Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit auf einer Skala von eins bis fünf Sternen.

Doch es gab Ausnahmen: Bestimmte Themen ließen die Bewertung abstürzen, sagt Charlie Sull. Die Forscher identifizierten fünf toxische Faktoren, die das Betriebsklima nachhaltig belasten: respektloses, missbräuchliches oder unethisches Verhalten, ein rücksichtsloses Konkurrenzdenken und ein ausschließendes Umfeld, das Diskriminierung und Vetternwirtschaft begünstigt. Schon die bloße Nennung eines dieser Faktoren konnte die Bewertung um einen ganzen Stern drücken.

Die Forscher stellten auch fest, dass ein vergiftetes Betriebsklima mehr Mitarbeiter zur Kündigung treibt als eine schlechte Bezahlung. Während der "Great Resignation", der Kündigungswelle auf dem Höhepunkt der Covid-Pandemie in den →



Jahren 2021 und 2022, rückte das Thema in den Fokus. Arbeitgeber investierten verstärkt in ihre Firmenkultur.

Sull stellt fest, dass das Interesse an Verbesserungen nachgelassen hat, seit es weniger Jobs gibt und die Menschen an ihren Arbeitsplätzen festhalten. "Das hängt zyklisch mit dem Arbeitsmarkt zusammen", sagt er. "Erst wenn viele Mitarbeiter kündigen, nimmt sich das Management dieses Themas ernsthaft an. Unternehmen kommen dann auf uns zu, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu verbessern." 2025 dürfte das Thema Firmenkultur bei den meisten Unternehmen eher wieder zu einer Nebensache geworden sein. "Wir halten das jedoch für sehr kurzsichtig, aber so sieht die Realität eben aus", sagt Sull.

Morriss ist da optimistischer. Von den Unternehmen, mit denen sie und Frei zusammenarbeiten, steckt etwa die Hälfte in der Krise, ähnlich wie damals Uber. Die andere Hälfte geht das Thema aktiv an. Sie wissen um die Macht der Unternehmenskultur und gestalten sie bewusst, damit ihre neue Strategie trägt. "Wenn Sie Spitzenmanager fragen, was sie jeden Tag umtreibt, garantiere ich Ihnen, dass die Firmenkultur unter den Top 3 zu finden ist", sagt Morriss. Und das zu Recht, denn ein toxisches Betriebsklima kann schwerwiegende Folgen haben, die weit über das Befinden der Mitarbeiter hinausgehen. Sie kann das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Unternehmen beschädigen und einer Marke irreparablen Schaden zufügen.

BOEING IST EIN GUTES BEISPIEL: Eine Katastrophe nach der anderen zerstörte den Ruf des Flugzeugherstellers. Im Juni 2025 stürzte eine Boeing 787-8 der Air India kurz nach dem Start ab, nur ein Passagier überlebte das Unglück. Es war der letzte Vorfall in einer Reihe von Zwischenfällen. 2024 löste sich bei einer Boeing 737 Max 9 während des Fluges eine Türverkleidung aus dem Rumpf. 2018 und 2019 gab es zwei Abstürze mit insgesamt 346 Toten.

Experten machten neben technischen Mängeln vor allem die schlechte Unternehmenskultur bei dem Flugzeughersteller verantwortlich. Sie verweisen auf einen schleichenden Wandel von der Konzentration auf Innovationen hin zu reiner Profitorientierung. Die Veränderung begann vermutlich Ende der 1990er-Jahre mit dem Einstieg von Managern des Konkurrenten McDonnell Douglas. Seither hat die Fixierung auf Finanzkennzahlen eine Kultur der Angst gefördert. Das belegen interne E-Mails, die durch Beschwerden und Untersuchun-

TOXISCHE KULTUR HEILEN



DER WILLE

Verbesserungen sollten von oben kommen. Führungskräfte müssen verstehen, was Unternehmenskultur ist und warum sie wichtig ist.



KNOW-HOW

Spitzenmanager müssen sich bemühen, das Wesen der Unternehmenskultur zu erfassen und zu verbessern.



PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, dass sie Ideen, Fragen oder Bedenken äußern können, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen.



gen bekannt wurden. Die Sorgen der Mitarbeiter wurden ignoriert. Von Vertrauen und Transparenz keine Spur. Boeings toxische Unternehmenskultur ist nicht nur ein Problem der Personalabteilung: Sie ist ein massives Sicherheitsproblem mit Folgen für Millionen Passagiere weltweit.

Die Gesprächskanäle offen zu halten, ist von entscheidender Bedeutung für eine gute Unternehmenskultur, sagt Neal Hartman, Professor an der MIT Sloan School of Management. "Dazu gehört Transparenz auf allen Ebenen. Die Idee ist, dass sich jeder Mitarbeiter wohlfühlen soll, Probleme gegenüber den zuständigen Personen anzusprechen, und das völlig unabhängig von seiner Position im Unternehmen."

Das ist in der Tat eine Herausforderung, wie Boeings derzeitiger CEO Kelly Ortberg bestätigt. Ortberg übernahm im August 2024 die Leitung des Konzerns, um einen Neuanfang einzuleiten. Nach einem halben Jahr im Amt sagte er: "Ich will ver-

„EIN TOXISCHES BETRIEBSKLIMA LÄSST SICH NICHT VON UNTEN REPARIEREN. DAS FÜHRUNGSTEAM MUSS HIER ALLE HEBEL IN BEWEGUNG SETZEN.“

— **CHARLIE SULL**,
Experte für Unternehmenskultur
und Mitgründer von CultureX

ändern, wie wir im Unternehmen miteinander umgehen. Wir arbeiten zu isoliert voneinander. Wir kommunizieren nicht gut über Abteilungsgrenzen hinweg." Es sei extrem herausfordernd für die Führungsebene, eine Kultur zu schaffen, in der die Stimmen aller Mitarbeiter bei Boeing wirklich gehört werden, sagt Ortberg.

WAS ALSO IST NOTWENDIG, um eine toxische Firmenkultur zu verändern – jenseits von bloßen Lippenbekenntnissen der Führungsebene? Sull bricht es auf zwei entscheidende Faktoren herunter: konsequentes Handeln des Topmanagements und fundiertes Wissen. Als einfacher Mitarbeiter in einer toxischen Umgebung sei jeder Veränderungsversuch zum Scheitern verurteilt. "Da arbeitet eine ganze Naturgewalt gegen Sie", erklärt er. "Die Unternehmenskultur ist eine systemische Kraft, die alle erfasst." Deshalb müsse der Wandel von oben kommen. "Ein toxisches Betriebsklima lässt sich nicht von unten oder aus der Mitte heraus reparieren. Das Führungsteam muss hier alle Hebel in Bewegung setzen. Nur so lässt sich eine Verbesserung auf den Weg bringen", sagt Sull.

Was das Wissen angeht, brauchen Führungskräfte harte Fakten: belastbare Daten darüber, wie Unternehmenskultur tatsächlich gelebt wird. "Mit diesen Informationen wird es viel einfacher, das Problem anzugehen – und Sie können messen, ob es besser wird", sagt Sull. Neue KI-Tools sind ein Durchbruch, da sie die Indikatoren schneller, häufiger und präziser messen können als die notorischen Standard-Umfragen. Trotz solcher Fortschritte sehen viele Unternehmen eine gute Firmenkultur noch immer als Luxus, sagt Morriss. Für sie und Frei ist das anders: "Kultur ist ein entscheidender Leistungsfaktor, der den Kurs Ihres Unternehmens bestimmt: Wie schnell Sie vorankommen, wie rasch Sie Neues entwickeln und wie sehr Menschen einander vertrauen." ■

Gut zu wissen

☑ **UNGESCHRIEBENE REGELN:** Was Firmenkultur ist, mag schwer greifbar sein. Doch die Auswirkungen sind sehr konkret. Sorgen Sie für eine positive Firmenkultur.

☑ **TOXISCHE KULTUR VERTREIBT TALENTE:** Ein schlechtes Betriebsklima führt schnell zu einem Vertrauensverlust. Die besten Mitarbeiter gehen.

☑ **HARTE FAKTEN:** Wissen ist Macht im Kampf gegen eine toxische Kultur. Ebenso wichtig ist Transparenz.



Der Prinz von Potosí

Der bolivianische Fotograf RIVER CLAURE verwandelt die karge Hochebene Altiplano in surreale Traumlandschaften. Indem er moderne Konsumgüter mit Alltagsobjekten der indigenen Andenbewohner kombiniert, erschafft er ein vitales kulturelles Geflecht aus Tradition und Moderne.

Fotografien RIVER CLAURE



ALS DIE SILBER- UND ZINKMINEN in der bolivianischen Region Potosí erschöpft waren, begann die Bevölkerung zu schrumpfen. Die Infrastruktur verfiel, die Menschen zog es in die Städte. Auch die Familie von River Claire entschloss sich Ende der 2000er-Jahre zu einem Neuanfang in Cochabamba.

Erst Jahre später kehrte der Künstler zurück – mit einer Kamera im Gepäck und mit dem Projekt *Warawar Wawa*, was in der indigenen Aymara-Sprache "Sohn der Sterne" bedeutet. Gemeinsam mit den Einheimischen, die im Hochland bleiben, erschafft Claire surreale Bilderwelten. Die Protagonisten gewinnen in seinen Fotografien ihre Selbstbestimmung zurück, erfinden sich neu und können ihre kulturellen Wurzeln wiederentdecken.

WUNDERWELTEN
Inspiriert von Antoine de Saint-Exupérys *Der kleine Prinz*, schaffen die Fotografien von River Claire eine magische Verbindung zwischen Fantasie und Realität. Oder, um es mit den Worten des kleinen Prinzen auszudrücken: "Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar."

"Mit meinen Bildern verfolge ich zwei Ziele: Zum einen will ich etablierte Vorstellungen von kollektiver Identität auf unkonventionelle Weise hinterfragen. Zum anderen beobachte ich das kulturelle und historische Geflecht, aus dem wir alle hervorgehen", erklärt Claire. Sein Projekt fand auf der Biennale von Venedig 2024 große Resonanz.

Claire greift dabei *Ch'ixi* auf, einen Grauton, der entsteht, wenn sich verschiedenfarbige Fäden beim gemeinschaftlichen Weben überlagern. Die Fotografien des Bolivianers verweben Tradition mit globaler Massenkultur, Magisches mit Alltäglichem. Claires Muse: Saint-Exupérys *Der kleine Prinz*. Bei ihm wird der kosmische Wanderer zum bolivianischen Kind, das in traditioneller Tracht und Fußballtrikot die karge Landschaft erkundet. ■





FREMDER PLANET
River Claire stellt mit seinem Werk die gängigen Narrative über die Geschichte und die kollektive Identität Boliviens infrage. Diese Deutungsmuster wurden größtenteils von Bildern aus Europa und Nordamerika geprägt. Mit präzisiertem Blick und spielerischen Interventionen entwirft Claire eine neue Perspektive.



SOHN DER STERNE
 Wie fühlt es sich an, wenn wir erkennen, dass unser eigenes Bild zu einer symbolischen Konstruktion von Identität geworden ist, persönlich wie kollektiv? Claire geht dieser Frage nach und inszeniert Tableaux vivants, die auf Saint-Exupérys Erzählung anspielen: vom reisenden Kind bis zur Rose, die den Prinzen nach Hause ruft.

Eine Frage der

Kultur

Starre Anwesenheitspflichten werden modernen Arbeitsplätzen nicht gerecht. Firmen sollten stattdessen den Zusammenhalt, inklusive Einstellungspraktiken, das Lernen und die Arbeitszufriedenheit fördern. KI-Tools helfen, den Job für Mitarbeiter erfüllender zu gestalten.

Text MEGAN TATUM Illustrationen ANNE ALBERT



KULTUR

FAKTOR MENSCH

AMM

AM 16. SEPTEMBER 2024 landete eine E-Mail im Posteingang der Amazon-Mitarbeiter. Sie wirkte harmlos. CEO Andy Jassy begann mit erfreulichen Nachrichten über das Wachstum von Prime Video und neue Investitionen. Doch dann, versteckt im zehnten Absatz, folgte für viele eine böse Überraschung: Von nun an, so hieß es dort, "erwarten wir, dass die Mitarbeiter, abgesehen von außergewöhnlichen Umständen, im Büro arbeiten".

Jeff Bezos' Nachfolger hielt die "Return to Office"-Kampagne (RTO) für eine gute Idee, um die Unternehmenskultur des Tech-Giganten zu stärken. Fünf Tage zusammen in einem Raum würden Kommunikation, Zusammenarbeit und Kreativität der Mitarbeiter beleben, war Jassy überzeugt. Viele der insgesamt mehr als eine Million Beschäftigten hielten jedoch wenig von dem Vorstoß, er erwies sich sogar als außerordentlich unpopulär: Es gab Petitionen, die Personalabteilung protestierte, viele Beschäftigte suchten offenbar neue Jobs. Eine Umfrage unter 2.585 Amazon-Mitarbeitern förderte zutage, dass 73 % ernsthaft über eine Kündigung nachdachten.

Jennifer Moss, Expertin für Arbeitsplatzkultur, kritisiert RTO-Regeln. Sie wertet sie als einen klaren Hinweis auf das Versagen von Unternehmen, ihre Kultur an die Veränderung des Arbeitsplatzes nach der Pandemie anzupassen. "Präsenzregelungen verbessern weder den Zusammenhalt noch die Produktivität. Sie stehen im Widerspruch zu den

73%

Anteil von 2.585 verifizierten Amazon-Angestellten, die nach der RTO-Ankündigung 2024 über eine Kündigung nachdachten.

QUELLE: BLIND

PROBLEME FINDEN
Liegt es vielleicht am Einstellungsprozess? Wenn Ihre Kultur von Konformität geprägt ist, sollten Sie darüber nachdenken, ob mehr Vielfalt nicht wertvoller ist als reine Harmonie.

Zielen der Führung. Aber wir sind immer noch sehr auf kurzfristige Lösungen fixiert und verwenden Konzepte, die vielleicht früher einmal funktioniert haben, heute jedoch überholt sind", erläutert die Autorin von *Why Are We Here? Creating a Work Culture Everyone Wants*.

Die Corona-Pandemie hat grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt angestoßen. Plötzlich waren feste Büroräume keine Selbstverständlichkeit mehr, die Beschäftigten bekamen neue Freiheiten und mehr Flexibilität. Millionen Menschen dachten über eine neue berufliche Zukunft nach. Einer Umfrage von Catalyst und CNBC aus dem Jahr 2021 zufolge wollte etwa die Hälfte der befragten Arbeitnehmer ihre berufliche Situation aktiv verändern, über die USA rollte eine regelrechte Kündigungswelle hinweg.

Zugleich veränderten neue Technologien den Arbeitsalltag tiefgreifend: Persönliche Gespräche wurden auf private Slack-Kanäle und andere On-

„DER EINSTELLUNGSPROZESS ZEIGT DIE WAHREN WERTE. WER FREUDE VERSPRICHT, ABER QUÄLENDE INTERVIEWS FÜHRT, MACHT SICH UNGLAUBWÜRDIG.“

— ERIC STUTZMAN,

CEO des Achieve Centre for Leadership und Co-Autor von *The Culture Question*

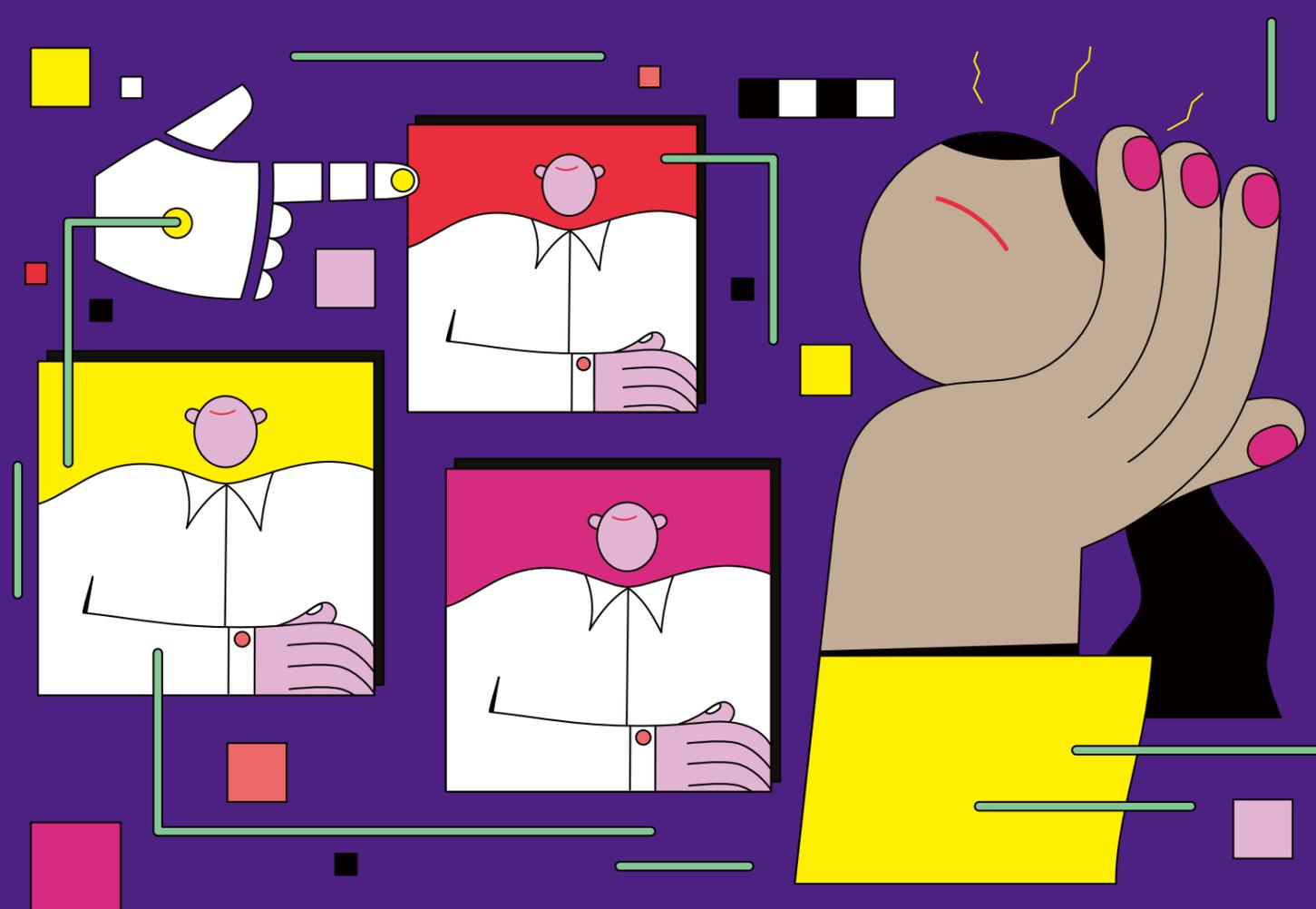
line-Plattformen verlagert, während generative KI-Modelle Bots zu Assistenten, Trainern und sogar Therapeuten weiterentwickelte. Unternehmen müssen in einem solchen Umfeld ihre Kultur anpassen, um talentierte Mitarbeiter zu halten.

Wenn RTO-Vorgaben keine Lösung sind, um Fachkräfte an das eigene Unternehmen zu binden, wie können Personalabteilungen dann in dieser neuen Normalität eine Kultur schaffen, die Inklusion und Verbundenheit fördert? Und inwieweit sollten sie sich dabei auf Technologien stützen, die aus unserem Arbeitsleben mittlerweile nicht mehr wegzudenken sind?

DIE KULTUR EINES UNTERNEHMENS offenbart sich schon vor dem ersten Arbeitstag, sagt Eric Stutzman, CEO des Achieve Centre for Leadership und Co-Autor von *The Culture Question*. "Der Einstellungsprozess zeigt die wahren Werte eines Unternehmens", sagt er. "Wer Freude verspricht, aber quälende Interviews führt, macht sich unglaubwürdig." Von der Sprache in einer Stellenanzeige bis hin zur Effizienz des Vorstellungsgesprächs: Jeder Schritt während der Bewerbung spiegelt die Unternehmenskultur wider.

Inklusive Einstellungspraktiken bilden laut Ruchika Malhotra einen Grundpfeiler moderner Unternehmenskultur. "Es geht darum, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle Mitarbeiter zugehörig fühlen, den Mut haben, ihre Meinung zu äußern und bereit sind, neue Wege zu gehen", betont die Autorin von *Inclusion on Purpose: An Intersectional Approach to Creating a Culture of Belonging at Work*. "Dies gelingt nur, wenn Führungskräfte und Manager nicht nur die Bedeutung von Vielfalt erkennen, sondern auch wertschätzen, was es heißt, eine vielfältige Belegschaft zu führen, bisher ausgeschlossene Personen einzubeziehen und eine Kultur zu etablieren, in der sich wirklich jeder willkommen fühlt."

Laut Malhotra beginnt dies bereits bei der Gestaltung von Einstellungsverfahren, die darauf abzielen, problematische Praktiken zu vermeiden, welche letztlich nur dazu führen, Andersartigkeit auszusortieren. "Wir sind darauf programmiert, nach Menschen zu suchen, die uns an uns selbst erinnern, bei denen wir uns am wohlsten fühlen und deren Identität die unsere bestärkt", betont sie. "Dadurch schließen wir oft Personen aus, die bestens qualifiziert wären, nur weil sie nicht in unsere Schubladen von ethnischer Zugehörigkeit, Geschlecht oder anderen Identitätsmerkmalen passen. Vorurteile oder unser Bauchgefühl →



spielen bei diesen Entscheidungen eine Rolle, weil wir Menschen sind."

Seit der Pandemie ist es zu einer echten Herausforderung geworden, den Zusammenhalt am Arbeitsplatz zu stärken. Für Jennifer Moss ist starre Präsenzpflcht keine Lösung: "Wir müssen uns überlegen, wie Teams wirklich zusammenwachsen können." Das Problem heute: Selbst wenn Kollegen im Büro sind, sitzen sie oft nur nebeneinander, führen Videocalls oder arbeiten für sich allein. Die gemeinsame Zeit wird also nicht sinnvoll genutzt. "So entsteht weder Zusammenhalt noch zwischenmenschliche Energie", kritisiert die Expertin für Arbeitsplatzkultur. Moss empfiehlt stattdessen, das Büro als "dritten Raum" zu begreifen, in dem gezielt persönliche Beziehungen aufgebaut werden können. An Büro-Tagen sollten Teams gemeinsam an konkreten Aufgaben arbeiten oder sich zu Team-building-Aktivitäten treffen.

Das australische Softwareunternehmen Atlasian praktiziert seit 2020 einen ähnlichen Ansatz: Mitarbeiter arbeiten von 10.000 verschiedenen Orten aus, können aber auch zwölf globale Büros für Begegnungen mit der Führungsebene und teamübergreifende Zusammenarbeit nutzen. Das Unternehmen bringt drei- bis viermal pro Jahr gezielt komplette Teams persönlich zusammen, wobei jedes Treffen einen klaren Zweck verfolgt. Die Erfahrungen zeigen: Diese zielgerichteten Treffen haben offenbar einen viel stärkeren positiven Effekt auf Zusammenhalt und Unternehmenskultur als eine bloße regelmäßige Präsenz im Büro. Die positiven Auswirkungen sollen bis zu fünf Monate anhalten.

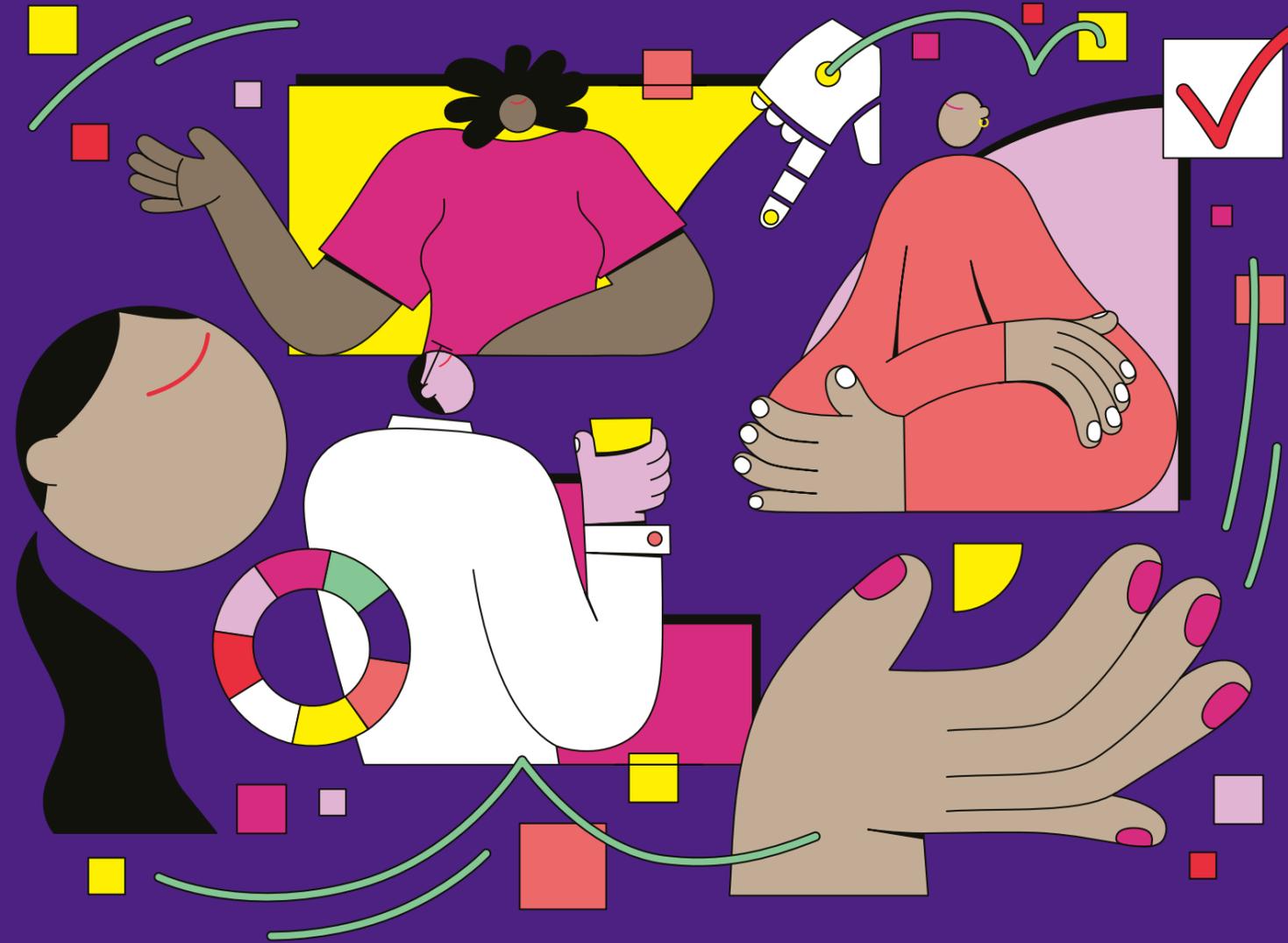
MOTIVATION DURCH EINE SINNVOLLE TÄTIGKEIT ist generationsübergreifend wichtig und ein entscheidender Faktor für erfolgreiche Unternehmenskulturen. Laut der Personalvermittlungsagentur Adecco hat bereits ein Fünftel aller Arbeitnehmer darüber nachgedacht, einen Job zu kündigen, weil er ihnen nicht sinnstiftend erschien. Drei Viertel der großen Arbeitgeber stimmen zu, dass Sinn und Zweck einer Tätigkeit in einem engen Zusammenhang mit der Mitarbeiterbindung stehen.

Gianpiero Petriglieri, Professor für Organisationsverhalten an der Wirtschaftshochschule INSEAD, beobachtet, dass die frühere Dynamik einer wechselseitigen Loyalität zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern heute kaum noch existiert. Stattdessen empfinden Menschen zwar eine starke Bindung zu ihrer Arbeit, aber nur noch eine lose Verbindung zu einem Unternehmen. Deshalb stehen

„FÜR EINE GUTE KULTUR MÜSSEN WIR PSYCHOLOGISCHE HÜRDEN ABBAUEN. DAS BEDEUTET AUCH, MITARBEITERN ZEIT ZU GEBEN, KI KENNENZULERNEN.“

— JENNIFER MOSS,

Expertin für Arbeitsplatzkultur und Autorin von *Why Are We Here?*



TECH IM TEAM

KI hilft bei Einstellungen und Arbeitsabläufen



KI-AGENT

Ein universeller KI-Agent wie Manus kann komplexe Recherchen planen und ausführen, während sich Menschen auf übergeordnete Entscheidungen konzentrieren.



VERMITTLER

Das Tool MyCulture.ai hilft dabei, Kandidaten anhand ihrer Übereinstimmung mit der Firmenkultur zu bewerten.



MINI-MENTOR

ScultureAI schlägt kleine Verhaltensänderungen bei digitalen Team-Interaktionen vor, um die Kultur zu stärken.

der Pandemie zu einem zentralen Maßstab geworden, an dem Mitarbeiter die Firmenkultur messen. "Es geht nicht um ausgefallene Zusatzleistungen", heißt es im aktuellen Jahresbericht des O.C. Tanner Institute, das Anreizprogramme für Beschäftigte entwickelt. Was vielerorts fehle, sei "die spürbare Kommunikation von Fürsorge": ein umfassender Ansatz, der das mentale, körperliche und emotionale Wohlbefinden gleichermaßen berücksichtige. Studien des Instituts zeigen, dass Mitarbeiter, die mit den materiellen und immateriellen Leistungen ihres Arbeitgebers zufrieden sind, mehr Erfüllung im Beruf und ein stärkeres Gefühl von Bedeutung erleben. Auch die Arbeitsqualität nimmt spürbar zu.

Das klingt auch für Stutzman plausibel: "Die Aufgabe eines Managers besteht darin, seine Mitarbeiter in ihrer ganzen Komplexität zu verstehen und Bedingungen zu schaffen, unter denen sie sich entfalten können", sagt er. "Es geht im Büro nicht um eine Kuschelecke oder eine tolle Kaffeemaschine. Echtes Wohlbefinden bedeutet für mich, dass ich fragen kann: 'Alles in Ordnung? Wie läuft es zu Hause? Was brauchst du heute für deine Arbeit, damit du gut vorankommst?'"

Die Diskussion über das Wohlbefinden am Arbeitsplatz hat sich weiterentwickelt und wirft auch neue Fragen zu den Verantwortlichkeiten von Arbeitgebern hinsichtlich der Gesundheitsvorsorge für Frauen auf. Unternehmen wie Adobe, die Bank of America und Bristol Myers Squibb bieten spezielle Unterstützungsprogramme für Frauen in den Wechseljahren an, einschließlich medizinischer Beratung, bezahlter Freistellung und der Übernahme der Kosten für eine Hormonersatztherapie.

DIE ZUNEHMENDE VERBREITUNG App-basierter Tools spiegelt die veränderten Einstellungen in Bezug auf die kommerziellen und ethischen Vorteile des Wohlbefindens am Arbeitsplatz wider. Anfang 2025 führte das britische Mitarbeiterportal Unum einen neuen App-Service ein, der Angestellten und ihren Familien medizinische Unterstützung auf Knopfdruck bietet, einschließlich acht jährlicher Beratungen durch Experten für psychische Gesundheit. Unternehmen, die auf Plattformen wie Wysa setzen, ermöglichen ihren Teams Zugang zu therapeutischen KI-Chatbots. Die Tech-Plattform leitet Nutzer bei Bedarf an Krisen-Hotlines weiter, Depressions- und Angstsymptome sollen durch KI-Services um bis zu 40 % sinken.

Mental-Health-Apps bündeln heute ihre Angebote in zentralen Hubs, die verschiedene

Unternehmen vor der Herausforderung, neue Wege zu finden, damit Mitarbeiter Erfüllung in ihrer Arbeit erleben. Petriglieri fordert eine Kultur des lebenslangen Lernens: "Weniger Loyalität erfordert mehr Entwicklungsmöglichkeiten, damit sich Mitarbeiter geschätzt fühlen."

Verschiedene Lernmodelle bieten unterschiedliche Vorteile. Das instrumentelle Lernen bietet "gezielte Übungsmöglichkeiten, die den Abstand zwischen aktuellem Stand und gewünschtem Standard verringern". Überbetont riskiert es jedoch "eine zu starre, verknöcherte Kultur", warnt Petriglieri. Deshalb fördert humanistisches Lernen bewusst abweichende Kompetenzen: "Mitarbeiter sollen alternative Sichtweisen entdecken und entwickeln. Dieses Lernen fördert nicht Anpassung, sondern individuelle Entfaltung", erläutert der Forscher.

War das Thema Wohlbefinden der Mitarbeiter früher vor allem im Aufgabenbereich der Personalabteilungen angesiedelt, so ist es in der Zeit nach



Mut zur Stärke

Shellye Archambeau wusste schon mit 16 Jahren, dass sie CEO werden will. Als erste schwarze Frau, die IBM im Ausland vertrat, und als Saniererin einer Tech-Firma im Silicon Valley ist sie überzeugt: Es lohnt sich, ehrgeizig zu sein, früh einen klaren Lebensweg einzuschlagen und Diversitätsziele zu verfolgen.

VON **Steffan Heuer** FOTOS VON **Ysa Pérez**

WENN WÜNSCHE in Erfüllung gehen, verläuft das selten so, wie man es sich vorgestellt hat. Das merkte auch die IBM-Führungskraft Shellye Archambeau, als sie kurz nach dem Platzen der Dotcom-Blase den Anruf bekam, CEO eines Tech-Unternehmens im Silicon Valley zu werden. Schnell zeigte sich: Die vielen Erfahrungen mit Widerständen seit ihrem Besuch einer "all-white school" hatten sie genau darauf vorbereitet. "Es waren die frühen 2000er, und das Valley vibrierte vor Kreativität. Ich nahm an, dass es dort auch ein vielfältiges Umfeld geben würde. Tatsächlich aber gab es kaum Frauen oder Minderheiten in Führungsrollen. Ich dachte nur: Also gut, wieder einmal durchkämpfen." Was für sie den Unterschied machte, sagt Archambeau im Gespräch mit *Think:Act*, war vor allem eines: den eigenen Weg früh planen, regelmäßig hinterfragen und den Kurs rechtzeitig anpassen.

IMMER FOKUSSIERT
Trotz ihres vollen Terminkalenders mit zahlreichen Board-Mandaten und Vortragsengagements nahm sich Shellye Archambeau Zeit für ein exklusives Fotoshooting mit *Think:Act*.

Sie vergleichen das Leben und das Erreichen von Zielen mit dem Job eines Piloten: Man hebt ab mit einem klaren Ziel und einem Flugplan. Wann ist der richtige Zeitpunkt, um diese Ziele und den Weg dorthin zu definieren?

Es ist nie zu früh, um zu planen. Und auch nie zu spät. Wer keine Ziele hat, keine klare Vorstellung davon, wohin die Reise gehen soll, kann seine täglichen Entscheidungen kaum sinnvoll ausrichten. Ein Ziel vor Augen zu haben, hilft dabei, die eigene Energie zu bündeln. So steigen die Chancen, es tatsächlich zu erreichen.

Nur wenige Jugendliche haben schon in der Schulzeit ein klares Karriereziel, und kaum einer verspürt den Wunsch, einmal CEO zu werden. Was hat Sie dazu gebracht, so früh so hoch hinauszuwollen?

Mir wurde schon früh klar, dass ich nicht die besten Chancen hatte, meine Träume zu verwirklichen. Also habe ich angefangen, sehr gezielt →

darüber nachzudenken, wie ich es trotzdem schaffen kann. Eine Berufsberaterin fragte mich, ob ich studieren wolle und was ich danach vorhabe. Ich wusste es nicht. Ich wollte einfach nur genug Geld verdienen. Sie fragte: "Was machst du denn gern?" Ich sagte: "Ich liebe meine AGs." Ich war überall dabei und habe oft die Leitung übernommen. Daraufhin sagte sie, das sei wie im Geschäftsleben. Man bringe Menschen zusammen und setze Dinge um. Als ich mit 16 herausfand, dass die Menschen, die Unternehmen führen, CEOs heißen, habe ich meinen Eltern gesagt: Ich will auch CEO werden.

Sie wollten nicht nur beruflich erfolgreich sein, sondern auch eine Familie gründen. Geht beim Planen nicht auch etwas verloren, zum Beispiel die Freiheit, Interessen einfach auszuprobieren?

Als ich für mich festgelegt habe, was ich vom Leben will, war das Ende der 1970er-, Anfang der 1980er-Jahre. Und wenn ich mich damals umsah, waren CEOs in der Regel Männer mit Ehepartnerinnen, die zu Hause blieben. Mir wurde klar, dass ich jemanden finden musste, der bereit wäre, meine Karriere zu unterstützen. Ich habe einen Mann gefunden, den ich über alles liebe. Und er war bereit, mich und unsere Familie zu unterstützen.

Unabhängig davon, für welche Branche man sich entscheidet, geben Sie einen sehr klaren Rat: "Egal, was du im Leben machen willst, der beste erste Job ist ein Vertriebsjob." Warum?

Bis heute nutze ich die Fähigkeiten, die ich im Vertrieb gelernt habe. Ein Vertriebsjob bedeutet vor allem: Lösungen finden. Man lernt, einen Raum zu lesen und zu verstehen, wo die Entscheidungsmacht tatsächlich liegt. Und man begreift, dass ein "Nein" selten ein endgültiges Nein ist. Es bedeutet meistens: Etwas passt nicht – der Preis, der Zeitpunkt, die Zuständigkeit. Durch solche Absagen bekommt man die Chance herauszufinden, woran es liegt und wie man es ändern kann. Man lernt außerdem, wie man Teams aufbaut.

Gleich nach Ihrem Bachelorabschluss an der Wharton School sind Sie bei IBM eingestiegen. Ist ein Großkonzern heute noch immer der beste Ort, um sich auf eine Führungsrolle vorzubereiten – und vielleicht sogar ein teures MBA-Programm zu umgehen, so wie Sie es getan haben?

Das kommt darauf an, welche Art von Führungspersönlichkeit man werden möchte. Wer Unternehmen in größerem Maßstab führen will, findet in



Shellye Archambeau

..... schildert ihre Lebensgeschichte, um andere Frauen zu motivieren. Als afroamerikanische Führungskraft wurde sie CEO und Board-Mitglied eines Unternehmens der Fortune-500. Sie ist Tochter eines IBM-Mitarbeiters, erwarb einen Bachelorabschluss an der Wharton School und begann ihre Laufbahn bei IBM. 1999 ging sie nach Kalifornien, um den Bereich E-Commerce bei Blockbuster zu leiten. Sie wollte die Videothekenkette ins digitale Zeitalter führen. 2002 übernahm sie das Ruder beim Startup Zaplet im Silicon Valley, das 2004 mit MetricStream fusionierte. Ihr gelang es, das Unternehmen erfolgreich zu sanieren. Heute konzentriert sie sich auf Vorträge und verschiedene Board-Positionen.

großen Konzernen hervorragende Möglichkeiten, um zu lernen, wie man Menschen führt und sie in ihrer Weiterentwicklung unterstützt. Ich habe die eine Hälfte meiner Karriere in Großunternehmen verbracht und die andere Hälfte in Start-ups. Diese Kombination halte ich für ausgesprochen wertvoll. Geht es auch andersherum? Ja. Aber es ist deutlich schwieriger, von der Erfahrung, ein eigenes Unternehmen aufgebaut zu haben, in die Führung eines großen internationalen Konzerns zu wechseln.

Während Ihrer 15 Jahre bei IBM wurden Sie schließlich als erste schwarze Frau des Unternehmens ins Ausland entsandt. Was war Ihre wichtigste Erfahrung – insbesondere während Ihrer Zeit in Japan?

Ich hatte mir in den USA viele Fähigkeiten angeeignet, die mir als Angehörige einer Minderheit abverlangt wurden. Genau diese haben mir später geholfen, als ich ins Ausland ging. Als schwarze Frau in der Techbranche weiß ich: Wenn ich eine neue Position übernehme, schauen die Leute erst einmal sehr genau hin. Sie fragen sich: Verdient sie diese Aufgabe wirklich? Kann sie das? Ich werde infrage gestellt. Also habe ich gelernt, mit genau solchen Situationen umzugehen. Und wenn man in einem anderen Land lebt, fühlt es sich ganz ähnlich an. Wer bist du? Warum glaubst du, dass du hierher gehörst? Wenn man solche Erfahrungen vorher nicht gemacht hat, kann es ein Schock sein. Denn das, was man erreicht hat, bringt einem nicht automatisch Ansehen. Man muss sich neu beweisen.

Ihr ursprüngliches Ziel war es, CEO von IBM zu werden. Warum haben Sie sich schließlich entschieden, das Unternehmen zu verlassen, in dem schon Ihr Vater gearbeitet hatte?

Das war die schwierigste Entscheidung meiner gesamten Laufbahn. Ich habe immer wieder Signale bekommen, dass ich wohl kaum eine echte Chance hätte, mich für den CEO-Posten zu qualifizieren. IBM war für mich wie ein Zuhause. Ich bin dort beruflich groß geworden, meine Freunde waren IBM-Kollegen, und ich war mit einem ehemaligen IBM-Mitarbeiter verheiratet. Das Unternehmen zu wechseln fühlte sich an, als würde ich meine Familie verlassen. Aber mein Wunsch, CEO zu werden, war stärker. Mir war klar: Wenn ich das erreichen will, muss ich woanders hingehen. Ich hatte bereits große Unternehmen geführt, mit Zehntausenden Mitarbeitenden und Milliardenbudgets. Ich wusste, wie das funktioniert. Warum also in einen an-



deren Großkonzern wechseln, wenn ich meine Erfahrung genauso gut auch dafür nutzen kann, etwas Neues aufzubauen?

Kurz nach dem Platzen der Dotcom-Blase fingen Sie im Silicon Valley an. Sie wurden CEO eines kleinen Unternehmens in Schieflage und haben in den nächsten 14 Jahren an der Sanierung gearbeitet. MetricStream gibt es bis heute. Was hat Ihnen das Vertrauen gegeben, dass Sie das schaffen können? Ich bin ein sehr entschlossener und wettbewerbsorientierter Mensch. Ich war überzeugt, dass wir es schaffen werden, wenn wir ein starkes Team zusammenbringen und uns auf die entscheidenden Probleme konzentrieren. Was ich an Führungsaufgaben am meisten liebe, ist, anderen zu zeigen, dass sie mehr können, als sie selbst glauben.

Der Titel Ihres Buches bringt Ihre Haltung auf den Punkt: *Unapologetically Ambitious*. Meinen Sie da-

"Frauen werden dazu erzogen, sich ständig zu entschuldigen, um es anderen leichter zu machen. Wir müssen damit aufhören."

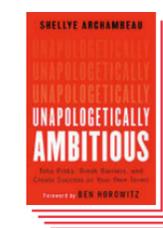
– Shellye Archambeau

mit, dass Frauen und Minderheiten oft das Gefühl vermittelt wird, sich für ihren Ehrgeiz entschuldigen zu müssen?

Ich kann gar nicht zählen, wie oft ich – und andere – schon gehört haben: "Oh, du bist aber ehrgeizig!" Und das war ganz sicher nicht als Kompliment gemeint. Man muss sich das mal vor Augen führen: Niemand würde seine Kinder so erziehen, dass sie sich anstrengen, gute Noten schreiben, Verantwortung übernehmen, sich engagieren, aber bloß nicht ehrgeizig sein sollen! Frauen werden dazu erzogen, sich ständig zu entschuldigen, um es anderen leichter zu machen. Wir entschuldigen uns, um Spannungen zu glätten und Empathie zu zeigen. Und ja, manchmal hilft das, damit die Dinge besser funktionieren. Aber wir müssen damit aufhören. Denn wenn wir uns ständig entschuldigen, glauben die Leute irgendwann, dass wir tatsächlich schuld sind. Es ist vollkommen in Ordnung, ehrgeizig zu sein.

Erfolg hängt oft stark von guten Mentoren ab. Wie findet man sie?

Mentoren sind für die Berufslaufbahn sehr wichtig. Studien zeigen, dass Menschen mit Mentoren in ihrer Karriere schneller vorankommen. Aber solche Menschen zu finden, ist nicht ganz einfach. Ich habe früh zwei Dinge gelernt: Mentoring muss nicht formell sein, und man kann auch mehrere Mentoren haben. Deshalb habe ich über meine gesamte Laufbahn hinweg immer wieder Menschen in diese Rolle geholt. →



Unapologetically Ambitious. Take Risks, Break Barriers, and Create Success on Your Own Terms von Shellye Archambeau, 288 Seiten. Grand Central Publishing, 2020.

Führungskräfte sollten wissen, worin sie gut sind. Und laut gängiger Managementlogik auch an ihren Schwächen arbeiten. Sie vertreten eine andere Sicht und setzen bewusst auf die Stärken. Warum?

Man wird für seine Stärken wahrgenommen. Es sind genau diese Stärken, derentwegen man ins Team geholt oder für eine neue Position empfohlen wird. An den eigenen Schwächen zu arbeiten, bringt oft nur geringe Fortschritte, kostet aber unverhältnismäßig viel Zeit und Energie. Wenn ich eine echte Stärke habe, investiere ich lieber zwei Stunden zusätzlich, um sie weiter auszubauen. Schwächen sollte man im Blick behalten, damit sie nicht hinderlich werden. Aber man sollte keine Zeit damit vergeuden, sie in Stärken zu verwandeln.

Mit Ehrgeiz kommt auch die Gefahr, in Rollen gedrängt zu werden, in denen man sich noch nicht sicher fühlt. In solchen Situationen kennen viele das sogenannte Impostor-Syndrom, also das Gefühl, den eigenen Erfolg nicht wirklich verdient zu haben. Was ist aus Ihrer Sicht der beste Umgang damit?

Das Impostor-Syndrom ist in erster Linie eine Frage der inneren Haltung. Man hat das Gefühl, etwas nicht verdient zu haben, und fürchtet, als Hochstapler entlarvt zu werden. Besonders häufig betrifft das sehr kompetente und talentierte Menschen, vor allem Frauen.

Ich weiß nicht, ob man das Gefühl je ganz loswird. Aber ich glaube, man kann lernen, damit umzugehen. Ein erster Schritt ist die Erkenntnis, dass es vielen so geht. Es liegt nicht an einem selbst. Es ist ein weitverbreitetes Phänomen. Und man sollte sich immer wieder klarmachen: Wenn andere einem etwas zutrauen, darf man dieses Vertrauen auch annehmen – selbst dann, wenn man es im ersten Moment nicht selbst verspürt.

Frauen stehen viel häufiger als Männer vor dem Dilemma, sich zwischen Karriere und Privatleben entscheiden zu müssen. Die Standardantwort darauf lautet: Work-Life-Balance. Wie sehen Sie das nach einem ganzen Berufsleben in Führungspositionen? Ich mag den Begriff "Work-Life-Balance" überhaupt nicht. Eine Balance ist etwas Statisches: zwei Gewichte auf einer Wippe, die sich nicht bewegen dürfen. Aber das Leben ist nicht statisch. Ich finde, wir sollten eher von "Work-Life-Integration" sprechen. Was sind meine persönlichen und beruflichen Prioritäten? Man bringt beides zusammen und sortiert dann rigoros um. So stellt man sicher, dass das, was einem im Leben wichtig ist, auch tatsäch-

*WIRKUNG IM BLICK
Ob beim Ausbalancieren persönlicher und beruflicher Ziele oder im Umgang mit Rückschlägen, Archambeau bleibt ihrer Mission treu: Sie schafft die Voraussetzungen, die sie und andere befähigen, ihr volles Potenzial entfalten zu können.*



"Diversität beginnt an der Spitze. Es geht um Führung, die konsequente Umsetzung und die Fokussierung auf das Ziel. Worte allein reichen nicht."

– Shellye Archambeau

lich erledigt wird. Dieser Ansatz erlaubt es, mit dem Leben mitzugehen. Es gibt Phasen, in denen der Beruf alles verlangt. Und es gibt Zeiten, in denen andere Dinge viel wichtiger sind.

Das Wall Street Journal hat Zahlen zu S&P-500-Unternehmen ausgewertet, die seit 2020 ihre Führung diverser aufstellen wollten. Das Fazit lautete: "Vielfaltsversprechen und DEI-Programme haben kaum zu mehr Diversität geführt." Im Jahr 2023 war nur jede 20. Führungskraft in den USA schwarz, also deutlich unter ihrem Anteil an der US-Arbeitsbevölkerung. Haben all diese Programme überhaupt etwas bewirkt?

Es ist schwierig, über den Durchschnitt zu sprechen, weil Unternehmen ganz unterschiedlich damit umgehen. Einige haben ihre Diversität tatsächlich deutlich verbessert. Andere wiederum haben Programme eingeführt, die wenig Wirkung gezeigt haben. Was ich mit Sicherheit sagen kann: In den



Die meisten Manager sind weiße Männer

50%

Der Anteil von Führungspositionen, die 2023 in S&P-500-Konzernen von weißen Männern gehalten wurden. Ein Rückgang um 5 Prozentpunkte seit 2020.

26%

Der Anteil nicht-weißer Männer und Frauen in Führungspositionen bei S&P-500-Unternehmen ist von 22% im Jahr 2020 auf 26% im Jahr 2023 gestiegen – ein Plus von 4 Prozentpunkten.

+1%

Der Anteil weißer Frauen in Führungspositionen bei S&P-500-Unternehmen ist bis 2023 auf 24% gestiegen – ein minimaler Anstieg gegenüber 2020.

QUELLE:
THE WALL STREET JOURNAL

Führungsgremien hat sich sehr viel getan. Sie sind heute deutlich vielfältiger als noch vor zehn Jahren, sowohl was das Geschlecht betrifft als auch die ethnische Herkunft. Meine Meinung ist: Diversität beginnt an der Spitze. Es geht um Führung, die konsequente Umsetzung und die Fokussierung auf das Ziel. Worte allein reichen nicht.

Derzeit scheint das Pendel in die Gegenrichtung auszuslagen. Viele Firmen haben Begriffe rund um DEI aus ihren Leitbildern und der Unternehmenskultur gestrichen. Macht Ihnen das Sorgen?

Ich bin sehr enttäuscht, dass DEI inzwischen zu einem politischen Reizthema geworden ist und viele Unternehmen deshalb keine Aufmerksamkeit auf sich ziehen wollen. Es scheint, als würden manche denken: Wenn diese Begriffe zum Problem werden, dann ändern wir lieber die Sprache, um keinen Ärger zu bekommen. Ja, einige Unternehmen ziehen sich zurück. Aber bei Weitem nicht alle. Manche ändern die Begriffe, doch ihre Arbeitsweise bleibt die gleiche. Immer wieder haben Studien gezeigt: Je vielfältiger ein Team oder eine Organisation ist, desto besser ist am Ende die Leistung. Unterschiedliche Menschen bringen verschiedene Perspektiven ein. Das werden Firmen nicht einfach über Bord werfen. Aber sie sind gezwungen, Wege zu finden, wie sie unter den aktuellen politischen Rahmenbedingungen weiterarbeiten können.

Sie hatten für die zweite Phase Ihres Lebensplans Reisen und mehr Zeit mit ihrer Familie vorgesehen. Doch dann verloren Sie Ihren Mann. Würden Sie sich rückblickend wünschen, sich früher mehr um ihre Familie gekümmert zu haben?

Nein, ich würde nichts anders machen. Ich wurde mit 40 Jahren CEO eines Unternehmens und kam mit 50 in ein Board eines Fortune-500-Konzerns. Jede Änderung hätte mein Leben völlig anders verlaufen lassen. Trotz Härten und Tragödien bin ich insgesamt sehr glücklich mit meinem Leben. Als mein Mann zehn Jahre lang gegen seinen Krebs gekämpft hatte und ich erwog, beruflich kürzerzutreten, sagte er mir vom Krankenbett aus: "Wir haben uns entschieden so zu leben. Wenn du aufhörst, wofür kämpfe ich dann noch?"



Online verfügbar

Entdecken Sie das Bonus-Video-Interview mit Shellye Archambeau online:
thinkact.rolandberger.com/de/archambeau

Bereit für den Quanten- sprung

Nach jahrelanger Forschung steht die Quantentechnologie vor ihrem Einsatz in der Praxis. Mit neuer Hardware und Software erkunden Firmen das Geschäftspotenzial von Quantencomputern. Sie sammeln Erkenntnisse aus ihrem Geschäftsalltag, um zum richtigen Zeitpunkt für den Einsatz einer ausgereiften Technologie gerüstet zu sein.

VON **Gary Andrew Poole**

HANDLICHES KRAFTPAKET
Microsoft stellte kürzlich den Majorana 1 vor, den ersten Quantenchip mit topologischer Kernarchitektur. Künftig könnten eine Million Qubits auf einem kleinen Chip Platz finden.

WENN ES UM INVESTITIONEN im Technologiesektor geht, wird es riskant. Welche Innovationen in der Zukunft kommerziellen Erfolg haben werden, ist kaum absehbar. Manche Technologien setzen sich durch, andere verschwinden wieder, und manchmal überholt eine Technologie eine andere. Quantencomputing ist eine dieser Technologien, deren Zeit nach jahrelanger Forschung und Entwicklung jetzt endlich gekommen sein könnte. Die jüngsten Durchbrüche sind keine Prognosen mehr, und sie lassen erahnen, welches Potenzial die Technologie hat.

Anfang 2025 haben Google und Microsoft neue Quantenchips vorgestellt. Das kalifornische Start-up-Unternehmen PsiQuantum hat angekündigt, bis 2029 einen kommerziell nutzbaren Quantencomputer ausliefern zu wollen. Diese Meilensteine zeigen, dass Quantencomputing offensichtlich große Fortschritte macht. Doch ist die Technologie nach wie vor fehleranfällig und leicht als die "nächste große Sache" abzutun, die es nie wirklich schaffen wird. Die Frage ist also, ob Quantencomputing unmittelbar vor dem kommerziellen Durchbruch steht – oder nicht.

QUANTENCOMPUTING UNTERSCHIEDET sich zunächst einmal von klassischer Datenverarbeitung. Anstelle von binären Bits, kleinsten Dateneinheiten mit den Werten 0 oder 1, nutzen Quantencomputer sogenannte Qubits. Diese können aufgrund eines Phänomens, das Fachleute Superposition nennen, in mehreren Zuständen gleichzeitig existieren. Superposition bedeutet, dass ein Qubit in einem Moment sowohl den Wert 0 als auch 1 annehmen kann. Das ermöglicht komplexe Berechnungen, deren Geschwindigkeit die der aktuell leistungsfähigsten Supercomputer der Welt bei Weitem übertrifft.

Trotz breiter Berichterstattung in den Medien bleiben Führungskräfte bislang zurückhaltend. Denn Durchbrüche werden seit Jahrzehnten angekündigt, Hype und Realität sind schwer zu unterscheiden. Doch dieses Mal scheint es anders zu sein. Die Hardware wird besser, die Software stabiler. Wissenschaftler zeigen sich zuversichtlich. Quantensimulationen treiben Fortschritte in der Physik, Chemie und Biologie voran.

So könnten Quantenmodelle etwa die Düngemittelproduktion verbessern und damit den Hunger lindern. "Wenn man die Düngemittelausbeute um nur 1 % steigern könnte, hätte das dramatische Auswirkungen", sagt Daniel Lidar, Professor für

Elektronik und Chemie an der University of Southern California (USC) und führender Experte für Quantencomputing. Quantencomputer sind zwar noch empfindlich, aber Unternehmen bauen bereits Expertenteams auf. Sie bereiten sich auf reale Simulationsanwendungen vor, danach wenden sie sich komplexeren Problemen zu, etwa in der Logistik oder der Finanzmodellierung.

Forscher wie Lidar arbeiten an der Verfeinerung der Fehlerkorrektur. Denn die ist entscheidend, um Quantencomputer für groß angelegte Anwendungen stabil zu machen. Künstliche Intelligenz (KI) spielt dabei eine ergänzende Rolle. Sie hilft, Herausforderungen im Quantencomputing schneller zu lösen. "Unternehmen können nicht warten, bis es zu spät ist. Denn dann müssen sie rund zehn Jahre Erfahrungswissen aufholen", warnt Bert de Jong, Direktor des Quantum Systems Accelerator, eines von fünf nationalen Forschungszentren der Quanteninformatik des US-Energieministeriums. Eine unzureichende Vorbereitung könnte Unternehmen im Wettbewerb zurückwerfen. Viele Firmen loten deshalb bereits heute mit geheimen Teams das Potenzial von Quantencomputern aus.

WARUM SOLLTEN FÜHRUNGSKRÄFTE ausgerechnet jetzt in Quantencomputer investieren? Ein Teil der Antwort liegt in der Fähigkeit der neuen Technologie, die enormen Rechenanforderungen und den hohen Energieverbrauch von KI-Systemen zu beherrschen. Quantencomputing ermöglicht neue Wege bei der Problemlösung, die selbst Supercomputer kaum bewältigen können – etwa bei molekularen Wechselwirkungen in der Arzneimittelentwicklung oder bei der Optimierung globaler Lieferketten.

Die neuesten Fortschritte zeigen das immense Potenzial des Quantencomputings, besonders beim sogenannten "Quantum Annealing". Diese spezielle Form des Quantencomputings konzentriert sich auf Optimierungsprobleme, indem sie den energieärmsten Zustand eines Systems ermittelt. In einer weltweit beachteten Studie reklamierte D-Wave die sogenannte "Quantenüberlegenheit" für sich. Das auf Quantum Annealing spezialisierte Unternehmen demonstrierte die Wirksamkeit seines Ansatzes für ein spezifisches Optimierungsproblem. Statt auf universelle Datenverarbeitung zielt D-Wave auf kombinatorische Optimierung. Bei bestimmten Aufgaben kann diese Spezialisierung klassische Rechenmethoden übertreffen und neue Maßstäbe für die Anwendung der Quantentechnologie setzen.

Wie man sich jetzt vorbereitet

1

Expertise entwickeln

Manager sollten Beziehungen zu Quantenexperten aufbauen, Konferenzen besuchen und Pilotprojekte erkunden.

2

Kooperieren mit Marktführern

Statt von Grund auf neue Expertise zu entwickeln, sollten Unternehmen mit Branchenführern wie IBM, Google und Microsoft kooperieren.

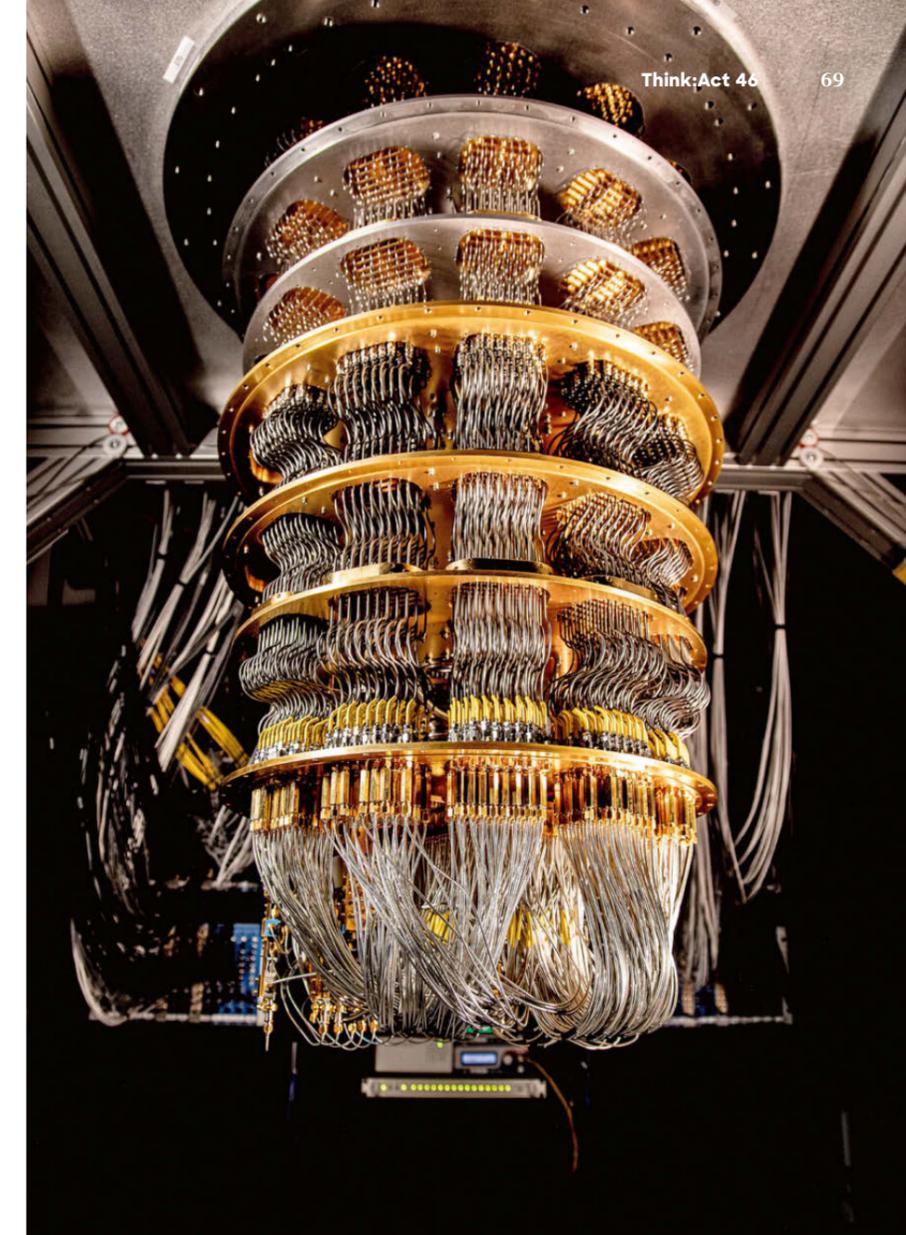
3

Quantensichere Verschlüsselung und Quantensensorik nutzen

Anwendungen bieten sofort praktische Einstiegspunkte ohne vollständige kommerzielle Implementierung.



FOTOS: GRANT HINDSLEY/NYT/REDUX/AIF, IBM, PICTURE ALLIANCE/GOOGLE



"Unternehmen können nicht warten, bis es zu spät ist. Denn dann müssen sie zehn Jahre Erfahrungswissen aufholen."

– Bert de Jong,
Direktor von Quantum
Systems Accelerator

COOL BLEIBEN
Während IBM-Forscherin Dr. Maika Takita (links unten) an der Technologie für den Durchbruch im Quantencomputing arbeitet, präsentieren Wettbewerber neue Meilensteine: Microsoft mit dem Majorana-1-Chip (links oben) und Google mit dem Willow-Chip (rechts), hier mit innovativer Kühlung.

Mittlerweile fließen erhebliche Mittel in den Markt für Quantentechnologie. 2025 soll er ein Volumen von 10,4 Milliarden US-Dollar erreichen und jedes Jahr um 70 % wachsen. Regierungen haben weltweit insgesamt 38,8 Milliarden US-Dollar Fördermittel bereitgestellt. China liegt mit 15 Milliarden US-Dollar an erster Stelle, gefolgt von der EU mit 7,3 Milliarden und den USA mit 1,1 Milliarden. Fachleute sehen die USA jedoch bei technologischen Durchbrüchen an der Spitze. Auch Risikokapitalgeber investieren zunehmend in Start-ups: 2024 flossen 1,9 Milliarden US-Dollar in Start-ups, ein Plus von 138 % gegenüber dem Vorjahr.

Die Marktsignale deuten darauf hin, dass Investitionen in Quantentechnologie früher Renditen abwerfen werden, als viele erwarten. Für Unternehmen ist die Botschaft klar: Wer zu lange damit wartet, riskiert, schnell hinter Konkurrenten →



zurückzufallen, die die Quantentechnologie bereits heute in ihre langfristige Strategie einbetten. "Es kommt darauf an, zum richtigen Zeitpunkt bereit zu sein", sagt Lidar. "Selbst wenn Firmen Quantumcomputing nicht aktiv vorantreiben, müssen sie wissen, wo sie einsteigen können, wenn die Technologie praxistauglich wird." Universitäten wie die USC arbeiten mit der Privatwirtschaft zusammen, um Unternehmen bei der Integration von Quantentechnologie in ihre Forschungs- und Entwicklungsarbeit zu unterstützen.

Nick Hunter-Jones, theoretischer Physiker an der University of Texas in Austin, warnt jedoch: Kommerzielle Anwendungen, bei denen Quantensysteme klassische Rechner übertreffen, werden noch Jahre oder Jahrzehnte auf sich warten lassen. "Ich würde viel Geld darauf wetten, dass es in den nächsten fünf Jahren keine kommerziellen Anwen-

KEIN DRUCK
Das britisch-amerikanische Unternehmen Quantinuum verpackt seinen Quantenprozessor samt Technik in ein sogenanntes "Physics Package" - eine Ultrahochvakuumkammer, gekühlt mit flüssigem Helium. Die Kühlung dient nicht den Qubits, sondern sorgt für ein besseres Vakuum.

"Selbst wenn Firmen Quantumcomputing nicht vorantreiben, müssen sie wissen, wo sie einsteigen können, wenn die Technologie praxistauglich wird."

– Daniel Lidar,
Professor an der USC

dungen für Quantumcomputing geben wird. Aber ich würde kein Geld darauf wetten, dass es in 30 Jahren keine geben wird", sagt er.

Derzeit ist noch kein Quantencomputer verfügbar, der klassische Supercomputer in der Praxis übertrifft. Doch Durchbrüche in Quantenkryptografie, -kommunikation und -sensorik verändern bereits einzelne Industrien. Sie nutzen die Besonderheiten der Quantenmechanik, ohne auf vollständig realisierte Quantensysteme zu warten.

Die Quantenkryptografie und -kommunikation funktionieren bereits heute. Künftige Quantencomputer werden heutige Verschlüsselungsmethoden schon bald knacken können. Deshalb wird "Post-Quanten-Kryptografie" dringend notwendig. Regierungen und Finanzinstitute nutzen bereits quantenresistente Verschlüsselungssysteme, um sensible Daten zu schützen. Die Quantenschlüsselverteilung nutzt dabei die Quantenmechanik für absoluten Abhörschutz: Jeder Lauschangriff verändert automatisch die Daten selbst und alarmiert beide Kommunikationspartner.

Die Quantensensorik ist dennoch die ausgefeilteste unter den Quantentechnologien. Sie ermöglicht ultrapräzise Messungen, etwa in MRT-Geräten, Atomuhren, GPS-freier Navigation und der Früherkennung von Krankheiten. Quantensensoren haben kürzlich Parkinson im Frühstadium erkannt, Jahre früher als die herkömmliche MRT-Technologie. Der Markt dafür soll bis 2033 auf 4,2 Milliarden US-Dollar anwachsen. Die höchste Nachfrage wird aus dem Verteidigungssektor, dem Gesundheitswesen und der Autoindustrie erwartet.

JENACH BRANCHE VERLÄUFT die Einführung der Quantentechnologie unterschiedlich schnell. Doch Akteure aller Größenordnungen arbeiten an besserer Hardware. Die fortschrittlichsten Quantencomputer verfügen heute über etwas mehr als 1.000 physische Qubits. Für praktische Vorteile werden jedoch mindestens eine Million fehlerkorrigierter Qubits nötig sein. IBM stellte 2023 seinen 1.121-Qubit-Prozessor "Condor" vor, Google präsentierte 2024 den 105-Qubit-Chip "Willow". Amazon stieg mit seinem Chip "Ocelot" ins Rennen ein, der die Fehlerkorrektur in die Hardware integriert. D-Wave treibt seine Annealing-basierten Quantensysteme voran, während Microsoft an einem topologischen Qubit-Ansatz für mehr Stabilität arbeitet. Das britisch-amerikanische Unternehmen Quantinuum macht Fortschritte mit einer Technik, die geladene Atome für die Stabilität nutzt.

FOTO: QUANTINUUM



Testfeld für Innovationen



Automotive

Quantenalgorithmen werden erforscht, um autonome Fahrzeuge bei Vorhersage und Steuerung komplexer Verkehrsmuster zu verbessern. Große Autohersteller wie BMW, Volkswagen und Ford testen Quantumcomputing für die Optimierung von Lieferketten, die Materialforschung und effizientere E-Auto-Batterien.



Fertigung & Energie

Quantensensoren können die vorausschauende Wartung in Fabriken verbessern, Energienetze optimieren und erneuerbare Energien zuverlässiger machen. Forscher testen zudem Quantenmodelle für eine effizientere Verteilung von Strom und das Speichern von Energie.



Pharmazeutika

Quantensimulationen können die Arzneimittelentwicklung beschleunigen, indem sie molekulare Wechselwirkungen mit einer Präzision modellieren, die klassische Computer kaum erreichen. Roche und Pfizer erforschen aktiv quantengetriebene Ansätze für die Behandlung von Alzheimer und Krebs.

Trotz dieser Dynamik sind echte Vorteile durch die Quantentechnologie noch Zukunftsmusik. Investitionen von Unternehmen fließen heute vor allem in Ausbildung und Pilotprojekte. Die Hardware schreite voran, aber Algorithmen und Software müssten mithalten, mahnt Bert de Jong: "Mehr Qubits zu bauen ist das eine. Aber damit sie reale Probleme lösen können, brauchen wir eine bessere Fehlerkorrektur und effizientere Algorithmen."

Nick Hunter-Jones ist ebenso vorsichtig. "Führungskräfte sollten begeistert sein, aber skeptisch bleiben. Wenn etwas zu gut klingt, um wahr zu sein, dann stimmt das meist auch", sagt er. "Unternehmen, die zögern, riskieren einen Rückstand von einem Jahrzehnt", betont Daniel Lidar. "Die Frage ist nicht, ob Quantencomputer die Branchen verändern werden, sondern ob Unternehmen bereit sein werden, wenn es so weit ist." ■



EIN ZWIEGESPRÄCH MIT

Robin Dunbar

Der Evolutionspsychologe Robin Dunbar hat mit seinen Studien über Tiergesellschaften unser Verständnis dafür revolutioniert, wie viele Beziehungen Menschen ernsthaft pflegen können. Die Antwort liegt in der Dunbar-Zahl: 150.

VON **Neelima Mahajan**

ILLUSTRATIONEN VON **Nigel Buchanan**

Wie haben Sie die Dunbar-Zahl entdeckt?
Ich wollte verstehen, warum Primaten so viel Zeit damit verbringen, sich gegenseitig zu pflegen. Lange wurde das als Maßnahme zur Hygiene gedeutet. Ich sah darin ein Mittel zur Pflege sozialer Bindungen. Die Theorie der machiavellistischen Intelligenz erklärt, warum Primaten so große Gehirne haben: Sie leben in komplexen Gesellschaften und benötigen ein leistungsfähiges Gehirn, um ihre sozialen Beziehungen zu steuern. Zu meiner Überraschung zeigte sich ein Zusammenhang zwischen Gruppengröße und Gehirngröße bei Primaten. Das war der Ausgangspunkt für die Frage, was das für den Menschen bedeuten könnte. Ich begann damit, Jäger-und-Sammler-Gesellschaften zu erforschen, in denen der Mensch den größten Teil seiner evolutionären Geschichte verbracht hat. Ihre typische Gruppengröße lag bei etwa 150 Menschen. Seitdem analysieren wir Daten aus einer Vielzahl von Studien, um natürliche Gruppengrößen zu identifizieren. Dabei verfolgen wir zwei unterschiedliche Analyseansätze, die immer wieder zur selben Zahl führen: 150.

Welche Parallelen haben Sie zwischen Menschen und Affen entdeckt?

Die zentralen Mechanismen sozialer Bindung sind im Laufe der Evolution gleich geblieben. Es geht zum Beispiel darum, wie Gruppen zusammengehalten werden. Dieses Problem betrifft alle intelligenten Tiere. Locker organisierte Gruppen wie Herden neigen dazu, sich beim Fressen zu zerstreuen. Der Nutzen des Gruppenlebens geht verloren. Wenn das Überleben davon abhängt, dass die Gruppe zusammenbleibt, braucht es Strategien, um das zu verhindern. Primaten haben dafür Mittel entwickelt, etwa enge Bindungen und Freundschaften. Doch je enger eine Gruppe verbunden ist, desto höher wird auch das Konfliktpotenzial. Dann kommt es zum Beispiel zu Meinungsverschiedenheiten darüber, in welche Richtung sich die Gruppe am Morgen auf Nahrungssuche begeben soll. →



Online verfügbar

Sehen Sie sich das vollständige Interview mit Robin Dunbar an: thinkact.rolandberger.com/de/dunbar



Mann der Zahlen

Robin Dunbar ist Evolutionspsychologe und Anthropologe. Er hat das Verhalten von Primaten erforscht. Der emeritierte Professor der University of Oxford veröffentlichte zuletzt die Bücher *Friends: Understanding the Power of our Most Important Relationships* und *The Social Brain*. Dieses Interview entstand beim Global Peter Drucker Forum.

Welche Strategien bringen Gruppenzusammenhalt und Konflikte in Einklang?

Zwei diplomatische Fähigkeiten sind entscheidend. Erstens muss man das Verhalten anderer richtig interpretieren können. Wenn Sie jemand anrempelt, erkennen Sie meist, ob es Absicht war oder nicht. Wer auf ein Missgeschick überzogen reagiert, riskiert den Bruch einer Beziehung. Solche Fehlreaktionen können das soziale Gefüge einer Gruppe erheblich belasten.

Die zweite diplomatische Fähigkeit betrifft die Selbstbeherrschung. Wer auf unmittelbare Vorteile verzichtet, verdient sich das Vertrauen der Gruppe. Beide Fähigkeiten sind typisch für Primaten. Je größer eine Gruppe wird, desto komplexer werden auch die Beziehungen und umso mehr Spannungen entstehen. Auch wenn unser engerer sozialer Kreis meist nur 150 Personen umfasst, so sind diese doch in weit größere Strukturen eingebunden: in Dörfer, Städte oder Organisationen. Die Fähigkeit, sich in komplexen sozialen Systemen sicher zu bewegen, ist ein Schlüssel zur menschlichen Intelligenz – und zum Wesen moderner Unternehmen.

Hat Sie die Nutzung der Dunbar-Zahl in so vielen unterschiedlichen Bereichen überrascht?

Ja, an einigen Stellen schon. Aber nach kurzem Nachdenken war ich gar nicht mehr so erstaunt. Denn bei allem, was wir im Leben machen, geht es letztlich um menschliche Beziehungen: Wir leben in einem Dorf, um zusammenzuarbeiten und voneinander zu profitieren. Moderne Armeen und viele Organisationen haben Strukturen, die auf der Dunbar-Zahl basieren, sogar Campingplätze. Ein weiteres Beispiel: Zwei Algorithmen zur Identifikation von Bots im Netz wurden unabhängig voneinander entwickelt. Beide Entwicklerteams nutzten meine Daten als Grundlage, um menschliche Nutzer von Bots zu unterscheiden. Die Idee: Weil Bots keine Menschen sind, sehen ihre Netzwerke völlig anders aus als diejenigen der Menschen.

Inwieweit ist die Dunbar-Zahl ein Erfolgsfaktor für Unternehmen?

Meist ist sie das nicht, doch in manchen Zusammenhängen spielt sie eine wichtige Rolle. Wilbert Gore, der Gründer von W. L. Gore & Associates, war einer der Ersten, der sie konsequent in der Unternehmenspraxis nutzte. Gore arbeitete ursprünglich beim Chemiekonzern DuPont und war überzeugt, dass große Organisationen mit der Zeit ineffizient werden, weil Silos entstehen und Infor-

mationen nicht mehr frei fließen. Er entwickelte eine einfache Formel, wonach der Aufwand für Kommunikation exponentiell mit der Zahl der Beteiligten wächst. Die daraus abgeleitete Empfehlung: Einheiten mit rund 150 Personen funktionieren besser. Diese Zahl stimmt auffallend gut mit der Dunbar-Zahl überein. Gore zog daraus eine klare Konsequenz: Kein Standort des Unternehmens sollte mehr als 150, höchstens 200 Mitarbeiter beschäftigen. Wuchs das Un-

ternehmen, wurden nicht bestehende Fabriken erweitert, sondern eine neue gebaut, manchmal direkt nebenan. So blieb es dabei, dass jeder jeden kannte. Eine formale Hierarchie war kaum nötig. Zwar gab es Manager, Buchhalter, Verkäufer und Fabrikarbeiter – doch alle wurden gleich behandelt. Die Rollen waren klar verteilt, das soziale Gefüge blieb überschaubar und verbindlich. Das förderte die Identifikation mit dem Unternehmen und das Verantwortungsgefühl.

Vergrößert man eine Einheit jedoch auf mehrere Tausend Menschen, geht der soziale Zusammenhalt verloren. Die fraktale Struktur bei Gore verhindert das: Jede Fabrik funktioniert als weitgehend eigenständige Einheit. Der Vorstand legt die strategische Richtung fest, die operative Umsetzung bestimmen die Teams vor Ort. Gore gilt bis heute als eines der erfolgreichsten mittelständischen Unternehmen – nicht zuletzt wegen seiner sogenannten Gitterstruktur, einem netzwerkartigen Organisationsmodell, das auf flachen Hierarchien und persönlichen Beziehungen aufbaut.

Kann man große Organisationen so strukturieren, dass das Gemeinschaftsgefühl nicht verloren geht?

Es gibt keine einfachen Lösungen. Die Größe unserer Gemeinschaften wuchs von Dörfern zu Städten und Stadtstaaten und schließlich zu Nationalstaaten. Schon bei den Jägern und Sammlern lebten nur etwa 50 Menschen in einem Lager. Eine Gemeinschaft von 150 Personen war auf drei Lager verteilt. Wenn einer die Nase voll hatte von seinen Mitbewohnern, konnte er in ein anderes Lager wechseln. Bringt man alle in einem einzigen Dorf zusammen, entstehen Spannungen. Dann kommen Verpflichtungen ins Spiel: Ehevereinbarungen, charismatische Anführer, respektierte Personen oder auch Männerclubs.

Was ist das organisatorische Äquivalent zu diesen Mechanismen?

Es gibt noch viele andere Dinge, die in einem großen Maßstab in Gang gesetzt

werden. Wenn man die Größe eines Dorfes von etwa 400 Menschen erreicht, kommen doktrinaire Religionen auf. In Jäger-und-Sammler-Gesellschaften sind die Religionen in der Regel schamanischer Natur: Schamanen versetzen sich in Trance und alle nehmen daran teil. Trancezustände entstehen offenbar, weil das Endorphinsystem durch diese Tätigkeiten aktiviert wird. Es gibt zwei Möglichkeiten, Menschen in Trancezustände zu versetzen: so, wie es die Jäger und Sammler tun, oder den subtileren Weg, der aus dem Buddhismus und dem Yoga stammt, wo es durch Atemkontrolle geschieht. Das Gefühl der Zugehörigkeit und Bindung schafft dann dieses Enga-

gement für die Gemeinschaft oder für Mitglieder der Gruppe. Alles, was wir in unserem Alltag tun, um Beziehungen aufzubauen, setzt Endorphine frei und schafft ein Gefühl von Gemeinschaft, das es uns ermöglicht, die Grenzen persönlicher Beziehungen zu erweitern: gemeinsames Lachen, Singen, Tanzen, Rituale der Religion, gemeinsames Essen, Erzählen von emotionalen Geschichten.

Welche Auswirkungen hat die zunehmende Mobilität der Gegenwart auf die sozialen Gruppengrößen?

Das scheint keine Auswirkungen zu haben. Denn die Größe und emotionale Tiefe unserer sozialen Kreise hängen davon ab, wie oft wir mit Menschen in Kontakt treten und wie viele Beziehungen wir auf verschiedenen Ebenen der Nähe aufrechterhalten. Freundschaften benötigen regelmäßigen Kontakt, um auf Dauer bestehen zu können. Ohne regelmäßige Treffen und Investitionen in Beziehungen nehmen Freundschaften natürlicherweise ab. Familienbeziehungen verblassen mit der Zeit ebenfalls, aber langsamer als Freundschaften. Im Laufe unseres Lebens bleiben uns kleine Gruppen von wichtigen Menschen aus verschiedenen Lebensphasen erhalten. Diese Untergruppen spiegeln unsere Lebensgeschichten wider und setzen sich aus den wichtigsten Menschen zusammen, die wir kennengelernt haben. Insgesamt bleibt die Anzahl der engen Beziehungen bei etwa 150, insgesamt aber wird die Gruppe heterogener. ■

Die Psychologie erfolgreicher Gruppendynamik

①

Der Dorfgedanke

Eine Organisation funktioniert wie ein gut organisiertes Dorf: Jeder spielt eine Rolle, von der alle anderen auf die eine oder andere Weise abhängen.

②

Grenzen setzen

Eine effektive Gruppengröße orientiert sich an bestimmten Richtwerten. Gemeinschaften von 5, 15, 50 oder 150 Menschen arbeiten effizienter als andere.

③

Zeit investieren

Man sollte die Menschen in seiner Gruppe kennenlernen. Beziehungen sind wichtig, kosten aber einige Zeit, um sie zu knüpfen und zu pflegen.



"Alles in unserem Leben dreht sich um menschliche Beziehungen. Wir leben in Dörfern, um zu kooperieren."

– Robin Dunbar



Die Illusion der sozialen Medien

Soziale Medien suggerieren, es sei heute einfacher, Beziehungen zu pflegen. Doch nur weil man Bekannte im Blick behält, entstehen daraus keine Bindungen. Selbst wenn 1.000 Menschen sehen, was Sie zu Mittag gegessen haben: Ihr funktionierendes Netzwerk umfasst nur 150.



SPIEGEL EINER NEUEN ZEIT
Das gewohnte Bild der Banane verändert sich: Der Klimawandel und neue Schädlinge bedrohen die bisher dominante Cavendish-Sorte.

Ernte gut, alles gut?

Bananen ernähren Hunderte Millionen Menschen und sind eine wichtige Einkommensquelle. Doch neue Pilzschädlinge und der fortschreitende Klimawandel setzen der Frucht zu. Unserem Lieblingsobst stehen turbulente Zeiten bevor.

VON **Fred Schulenburg**

DIE GANZE WELT LIEBT BANANEN. Im Jahr 2024 stieg die globale Produktion auf rund 140 Millionen Tonnen und war damit doppelt so hoch wie zu Beginn des 21. Jahrhunderts. In den Hauptanbaugebieten Asien, Afrika und Lateinamerika gehören Bananen zu den wichtigsten Grundnahrungsmitteln. Auch in der westlichen Welt ist die einst exotische Südfrucht längst zur Massenware geworden. Ob pur, im Müsli, als Bananenbrot oder auf eine andere Art zubereitet: Der Pro-Kopf-Verbrauch liegt weltweit bei rund zwölf Kilogramm pro Jahr.

Bananen sind somit auch ein wichtiger Wirtschaftsfaktor. Jedes Jahr exportieren die Produzenten rund 20 Millionen Tonnen, berichtet die UN-Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation FAO, die die Banane als "wichtigstes Exportobst, sowohl nach Volumen als auch nach Wert" bezeichnet. Angebaut in Schwellen- und Entwicklungsländern, gehen von dort rund 90 % der Bananenexporte in die

Industrieländer. Im Jahr 2024 stieg das globale Marktvolumen laut Daten des Marktforschungsinstituts Mordor Intelligence auf mehr als 140 Milliarden US-Dollar.

Doch das Bananengeschäft gerät zunehmend unter Druck. Pflanzenschädlinge und die Auswirkungen des Klimawandels bedrohen die Zukunft der gelben Frucht. Besonders betroffen ist die dominierende Sorte Cavendish. In pessimistischen Szenarien könnte sie fast ganz vom Markt verschwinden. Konsumenten müssten sich dann auf neue, womöglich teurere Sorten einstellen, Produzenten kämpfen um ihre Existenzgrundlage.

EINE DER GRÖSSTEN BEDROHUNGEN für die Cavendish-Banane ist der pathogene Pilz *Fusarium Wilt Tropical Race 4 (TR4)*, der die sogenannte "Panama-Krankheit" auslöst. Der Erreger ist resistent gegen Fungizide. Gelangt er ins Erdreich, ist er kaum mehr kontrollierbar. Hat sich TR4 einmal →

ausgebreitet, bleibt den Landwirten meist nichts anderes übrig, als ihre Pflanzen zu vernichten und andernorts ganz neu anzufangen. Bereits seit den 1960er-Jahren macht Bananenproduzenten zudem der Blattpilz "Schwarze Sigatoka" zu schaffen. Der Pilz ist zwar weniger zerstörerisch als TR4, aber seine Bekämpfung ist sehr kostenintensiv und schmälert deshalb die Erträge. Seit seiner ersten Entdeckung in den 1990er-Jahren hat sich TR4 stetig ausgebreitet. "Die Krankheit verbreitet sich langsam rund um die Welt", sagt Pascal Liu, Chefökonom bei der FAO. "Sie ist ein schleichender Killer."

Rund 400 Millionen Menschen hängen direkt oder indirekt von der Bananenproduktion ab. Die Bedrohungen treffen das Bananengeschäft in einer Phase des Umbruchs. "Die Branche steht am Scheideweg", sagt Praveen Kumar, Marktanalyst bei Mordor, "die Margen schrumpfen." Laut einem FAO-Bericht aus dem Jahr 2024 verursacht die verheerende Ausbreitung von TR4 erhebliche Produktionsausfälle und belastet die Unternehmen durch hohe Kosten für Pflanzenschutzmittel.

SCHNELLE LÖSUNGEN sind derzeit nicht in Sicht. Produzenten setzen auf strengere Hygienestandards, um die Verbreitung von TR4 über Erde, Wasser, Tiere oder Arbeitskleidung einzudämmen. Oder sie reduzieren ihre Anbaufläche, um "Sperrzonen" einzurichten. Beobachten kann man das zum Beispiel auf den Philippinen: Obwohl dort rund 36.000 Hektar für die Bananenproduktion zur Verfügung stehen, werden aktuell wegen der Bekämpfung von TR4 nur gut 20.000 Hektar genutzt, berichtet der Marktbeobachter Kumar. Die Vorsichtsmaßnahmen beeinträchtigen jedoch die Erträge und damit die Exporterlöse.

Der Kern des TR4-Problems steckt in unserer Lieblingsbanane selbst. Liu zufolge gibt es weltweit zwar rund 1.000 Bananen- und Kochbananenarten, doch die Cavendish dominiert praktisch den gesamten Weltmarkt. Erschwerend kommt hinzu: Die Cavendish ist eine geklonte Monokultur. Sie kann sich nicht fortpflanzen, nicht weiterentwickeln und keine Resistenz gegen Schädlinge wie TR4 aufbauen.

Ironischerweise war die Konzentration auf eine einzige Sorte früher sogar von Vorteil: Die Cavendish lässt sich relativ einfach anbauen, ernten, verpacken und transportieren. Sie sieht gut aus, schmeckt süß und ist vergleichsweise günstig anzubauen. Die Sorte selbst entstand als eine Antwort auf den früheren Schädling TR1, der erstmals

ENTHÜLLUNG
Jede neue Bananensorte, die als Ersatz für die Cavendish entwickelt wird, steht vor zahlreichen Herausforderungen: Haltbarkeit, Exporttauglichkeit, Geschmack – und sie muss den Kunden zusagen.

in den 1870er-Jahren entdeckt wurde. Bis in die 1950er-Jahre hatte die Variante der Panama-Krankheit eine ganze Generation von Bananen ausgelöscht, die damals allgegenwärtige "Gros Michel", in den USA auch als "Big Mike" bekannt. Die Erinnerung an die Seuche verewigte sich musikalisch in dem Gassenhauer *Yes! We Have No Bananas*.

DIE HOFFNUNGEN RUHEN HEUTE einmal mehr auf der Wissenschaft. Forscher arbeiten an resistenten Sorten. Sie wollen dafür auch Gentechnologien wie CRISPR nutzen. Erfolgreich eingesetzt wurde das neue Verfahren bereits: So meldete das International Institute of Tropical Agriculture (IITA) in Kenia erste Erfolge bei der Bekämpfung der Bakterienkrankheit BXW. Und Chiquita, einer der vier Weltmarktführer, berichtete 2024, gemeinsam mit Wissenschaftlern eine Bananensorte entwickelt zu haben, die sowohl gegen TR4 als auch die Schwarze Sigatoka resistent sein soll.

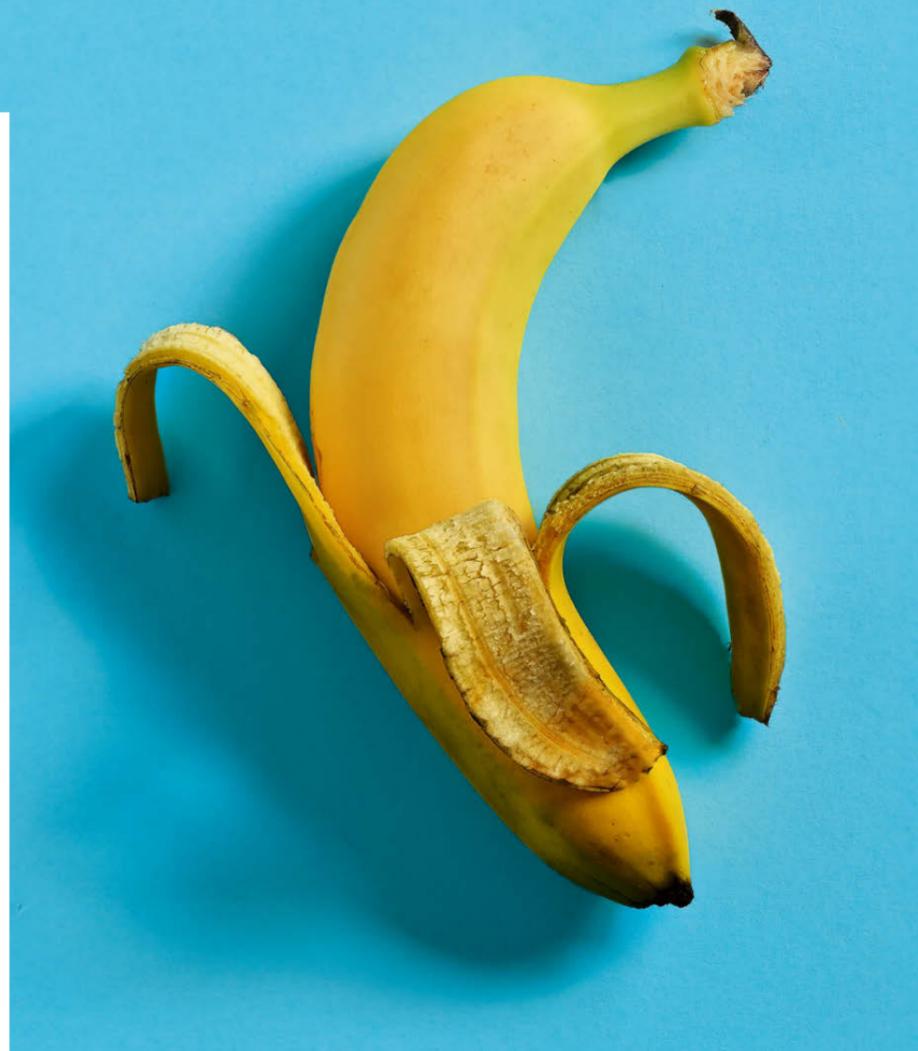


FOTO: JORDACHE/GETTY IMAGES

"Krankheiten und Schädlinge entwickeln sich weiter, eine neue Krankheit kann Nutzpflanzen jederzeit bedrohen. Deshalb ist Vielfalt so wichtig."

– Pascal Liu,
Chefökonom der FAO

Kumar sieht ebenfalls Grund zur Hoffnung und verweist auf Länder wie Kolumbien und Vietnam, die andere Bananensorten kultivieren und weniger industrielle Strukturen aufgebaut haben. Der Großteil ihrer Produktion dient dem Eigenverbrauch, das reduziert ihr Risiko.

Ali Fahmi aus der Gegend um Kairo hat die Produktion in seiner Bio-Bananenplantage ebenfalls lokal ausgerichtet. "Als ich zum ersten Mal von TR4 las, geriet ich in Panik", erzählt er. "Aber das lag an dem, was ich gelesen hatte, und nicht an der Realität." Seine Cavendish-Kulturen blieben bislang von einem Schädlingsbefall verschont. Fahmi führt das zum Teil auf seine biodynamischen Anbaumethoden zurück, die Schädlinge fernhalten. Hinzu kommt das subtropische Klima, in dem TR4 nicht so gut gedeiht wie in den Tropen. Doch der Plantagenbesitzer hat mittlerweile auch von Fällen in Jordanien gehört. Für ihn ist das ein Warnsignal, dass sich TR4 auch weiter nördlich ausbreiten könnte.

DAS SCHICKSAL DER BANANE führt Politik und Wirtschaft ein noch größeres Problem vor Augen: Die moderne Agrarwirtschaft produziert zwar hocheffizient, zugleich jedoch ist sie extrem verwundbar. Der globale Marktplatz gaukelt Konsumenten eine große Vielfalt vor, doch die Ernährungsgewohnheiten werden "zunehmend homogen", kritisiert FAO-Chefökonom Liu. Es gibt rund 6.000 verschiedene Pflanzenarten, die als Nahrung dienen. Doch nur neun Feldfrüchte decken zwei Drittel der globalen Lebensmittelproduktion ab. Die extreme Konzen-

tration bereitet Experten schon länger Sorgen: "Solange wir nicht mehr Vielfalt fördern, bleibt das gesamte System anfällig", betont Emily Monosson, US-Toxikologin und Autorin des Buches *Blight*, das sich mit den verheerenden Auswirkungen von Pilzkrankheiten in der Landwirtschaft beschäftigt.

Globaler Handel und zunehmender Reiseverkehr haben uns anfälliger gemacht. "Krankheiten können sich leichter ausbreiten. Ohne strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft wird das immer wieder passieren." Sie nennt das Beispiel Weizen, ebenfalls eine Monokultur ohne genetische Vielfalt. Ähnlich äußert sich Pascal Liu, der die mangelnde Biodiversität neben dem Klimawandel als eine der größten Herausforderungen für die Ernährungssicherheit betrachtet. "Was wir bei Bananen beobachten, kann auch bei anderen Kulturen passieren: Krankheiten und Schädlinge entwickeln sich weiter, eine neue Krankheit kann Nutzpflanzen jederzeit bedrohen. Deshalb ist Vielfalt so wichtig."

SCHÄDLINGE SIND NICHT das einzige Problem. Klimaerwärmung und Wasserknappheit setzen Nutzpflanzen und gewachsene Handelsstrukturen unter Druck. In Kenia beeinträchtigt der Klimawandel den Anbau von Qualitätskaffee. Ähnliche Entwicklungen zeigen sich beim Olivenanbau in der Mittelmeerregion oder auf Orangenplantagen in Brasilien. Eine Studie der britischen Regierung kam zu dem Ergebnis, dass rund ein Drittel der globalen Preisinflation bei Lebensmitteln auf den Klimawandel zurückzuführen ist.

Aber auch resistentere Bananensorten dürften neue Herausforderungen mit sich bringen, vor allem beim Export. Die Cavendish-Banane hat eine Haltbarkeit von acht bis zehn Tagen und lässt sich einfach und schnell verpacken. Das könnte zur Schlüsselfrage für eine Branche werden, die mit verderblicher Ware handelt und auf schnelle Umschlagzeiten angewiesen ist. FAO-Experte Liu befürchtet, dass neue Sorten teurer werden könnten. Weil Konsumenten auf der ganzen Welt Bananen als günstiges Obst schätzen, würden höhere Preise das Geschäftsmodell bedrohen.

Am Ende entscheiden die Verbraucher. Die Banane ist zwar eine vielfältige Frucht. Doch für die meisten ist die Cavendish *die* Banane schlechthin. Eine Umstellung auf andere Sorten dürfte schwierig werden. "Konsumenten reagieren bei neuen Produkten zurückhaltend", sagt Kumar. Unsere Vorliebe für die Banane als "billige, sympathische" Frucht wird auf eine harte Probe gestellt. ■



Risiko-Kulturen

Mais

Klimastress hemmt das Wachstum und löst einen stärkeren Zikaden-Befall aus. Massive Ernteeinbußen sind die Folge.

Kaffee

Der Klimawandel verschärft den Befall durch den Kaffeekirschenkäfer (bis zu 35% Ernteverluste) und den Kaffeerost-Pilz.

Weizen

Hitze und Wassermangel hemmen das Wachstum. Zudem können Schädlinge wie die Weizenhalmfliege große Schäden verursachen.



IM FOKUS:

Europa braucht mehr Wachstum

Der Schlüssel zu Europas Wohlstand könnte in radikaler Erneuerung liegen.

EIN PERFEKTER STURM braut sich über Europa zusammen. Neue Handelsbarrieren setzen der exportorientierten Wirtschaft zu. Seit dem Krieg in der Ukraine sind die Sicherheitsrisiken gewachsen, die Verteidigungs- und Rüstungsausgaben steigen rasant. Gleichzeitig geraten europäische Unternehmen zunehmend unter Druck, nicht zuletzt durch die Konkurrenz aus China und anderen aufstrebenden Volkswirtschaften. Längst ist klar: Es braucht eine mutige Kurskorrektur. Doch wie könnte ein echter Neustart aussehen?

Ein Blick auf die wirtschaftliche Kluft zu den USA zeigt die Herausforderung. Drei Szenarien veranschaulichen, wie groß der Rückstand Europas inzwischen ist. Sie alle unterstellen, dass die US-Wirtschaft bis 2040 jedes Jahr um 2 % wächst. Die Frage lautet: Wie stark müsste Europa zulegen, um Schritt zu halten oder gar aufzuholen? Aktuell liegt das Wachstum bei gut 1 %, die große Investitions-offensive Deutschlands für Infrastruktur und Verteidigung ist dabei schon berücksichtigt.

Im ersten Szenario wächst Europa ebenfalls um 2 % pro Jahr und hält den Abstand konstant. Würde Europa wieder das relative Niveau von 2000 erreichen, als das BIP bei 83 % des US-Wertes lag,

Online verfügbar
Im Rahmen von **Zooming In** stellt das Roland Berger Institute, unser Thinktank für Wirtschaft, Geopolitik und Zukunftstrends, aktuelle Analysen vor.

Die ausführliche Analyse zu diesem Beitrag finden Sie hier: [rolandberger.com/en/Insights/Publications/Europe-growth-problem](https://www.rolandberger.com/en/Insights/Publications/Europe-growth-problem)



müssten jährlich 3,1 % Wachstum erreicht werden (Szenario 2). Wollte Europa die Lücke zu den USA schließen (Szenario 3), müsste der Kontinent eine aus heutiger Sicht geradezu utopische Wachstumsrate von 4,4 % pro Jahr erreichen.

Diese Szenarien sind als Gedankenexperiment zu verstehen. Sie machen deutlich, wie groß die Herausforderungen für Politik und Wirtschaft sind. Denn eines ist klar: Europa braucht wieder mehr Wachstum. Nur so lassen sich Wohlstandsverluste und soziale Einschnitte verhindern, die das europäische Sozialmodell und letztlich auch die Stabilität der liberalen Demokratien gefährden.

Die Arbeitsproduktivität, die auch Veränderungen der Kapitalproduktivität widerspiegelt, entwickelt sich jedoch schwach. Das macht es Unternehmen in Europa schwer, wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Ursachen hierfür liegen nicht primär in globalen Krisen wie dem Handelskonflikt zwischen den USA und China, der Pandemie oder den Energiepreisschocks. Der eigentliche Bremsklotz sind altbekannte strukturelle Schwächen. Besonders sechs Problemfelder ragen heraus:

→ **DEMOGRAFIE** Europas Gesellschaft altert. Setzt sich der Trend fort, schrumpft die erwerbsfähige Bevölkerung in nur fünf Jahren um fast acht Milli-

onen Menschen. Fachkräftemangel, sinkende Produktivität und wachsende Haushaltslasten sind die Folgen.

→ **VERPASSTE TECH-REVOLUTION** Mit wenigen Ausnahmen hat Europa kaum international führende Tech-Konzerne hervorgebracht. Noch gravierender: Auch bei digitalen Querschnittstechnologien droht Europa den Anschluss zu verlieren, mit unmittelbaren Auswirkungen auf die Zukunftsbranchen Maschinenbau und Automobilindustrie.

→ **TEURE REGULIERUNG** Ein verlässlicher Rechtsrahmen ist wichtig, doch nirgendwo ist das regulatorische Dickicht so dicht wie in Europa. Laut einer Eurochambres-Umfrage von Ende 2023 stellen überzogene Auflagen für einen großen Teil der Firmen eine gravierende Belastung dar, in einem Viertel der Fälle sogar eine extrem hohe.

→ **HOHE ENERGIEPREISE** Bezahlbare Energie ist ein Wettbewerbsfaktor ersten Ranges. Doch europäische Firmen zahlen deutlich mehr für Strom als ihre Konkurrenten in den USA oder China. Die Preisexplosion nach dem Ukrainekrieg hat das Problem zwar verschärft, aber die US-Wirtschaft profitiert schon lange von niedrigeren Preisen. Kein Wunder, dass drei Viertel der Unternehmen die Energiepreise als Investitionshemmnis kritisieren.

→ **VERTEIDIGUNGS-AUTONOMIE** Da sich die USA zurückziehen, wird die "strategische Autonomie" zum sicherheitspolitischen Leitprinzip. Allerdings ist das mit hohen Kosten verbunden, eine echte mili-

„**Europa hat viele Stärken, auf denen sich aufbauen lässt. Der Überschuss im Handel mit den USA zeugt von den Stärken europäischer Unternehmen.**“

tärische Eigenständigkeit würde das Zwei-Prozent-Ziel in Bezug auf das BIP deutlich übersteigen.

→ **WACHSENDE INVESTITIONSLÜCKE** Ohne neue Impulse für Innovationen, Produktivität und Infrastruktur wird es keinen wirtschaftlichen Aufbruch geben. Die Frage lautet: Woher kommt das Kapital? Zahlreiche EU-Länder sind hoch verschuldet, eine Europäische Kapitalmarktunion, die Investitionen erleichtern würde, ist seit Jahren überfällig.

Europas Trümpfe ausspielen

Trotz aller Herausforderungen hat Europa Stärken, auf denen sich aufbauen lässt. Spanien etwa hat sich vergangenes Jahr zum wachstumsstärksten Industrieland entwickelt – dank mutiger Arbeitsmarktreformen, eines dynamischen Dienstleistungssektors und wettbewerbsfähiger Energiepreise. Auch andernorts gibt es wenig Grund, sich zu verstecken: Der Handelsüberschuss mit den USA zeugt von der globalen Wettbewerbsfähigkeit vieler europäischer Unternehmen. Und bei den Exporten von Gütern und Dienstleistungen insgesamt liegt Europa weiterhin vor China und den USA. Damit das so bleibt, braucht es endlich Mut für die lange hinausgezögerten Strukturereformen.

Die Reformagenda ist bekannt: den Fachkräftemangel durch eine einheitliche Umsetzung der Blue Card in allen EU-Staaten eindämmen; den Kapitalmarkt vereinheitlichen; überzogene Berichtspflichten abbauen, ob für Lieferketten oder Arbeitsstandards. Auch die Energiepolitik muss neu aufgestellt werden. Ein besser vernetztes Stromsystem mit intelligenten Speicherlösungen könnte genau das liefern, was Unternehmen am dringendsten brauchen: bezahlbare Energie.

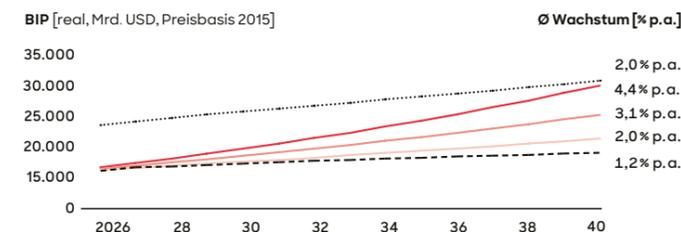
Strukturelle Reformen sind unverzichtbar. Doch sie reichen nicht aus, um Europas Wohlstand in den kommenden Jahrzehnten zu sichern. Auch die Unternehmen stehen in der Pflicht. Angesichts wachsender Handelsbarrieren müssen sie ihre Produktion zukunftssicher aufstellen und smarte Lokalisierungsstrategien entwickeln, um ihre Position in den dynamischen wachsenden Märkten des Globalen Südens zu stärken. Zugleich gilt es, interne Strukturen zu erneuern und Transformationsprozesse anzugehen, gestützt auf eine aktive Steuerung der Liquidität. So entstehen Freiräume für Investitionen in F&E, Schlüsseltechnologien und neue Wachstumsfelder. Konsequenter umgesetzt, kann daraus die Basis für eine neue Dekade des Aufschwungs entstehen, in der Europas Wirtschaft verlorenes Terrain zurückgewinnt. ■

Die Lücke zur US-Wirtschaft schließen

Nur mit deutlich höheren Wachstumsraten kann die EU in den nächsten 15 Jahren aufschließen.

Annahmen der Szenarien

..... US-Prognose
- - - - - EU-Basisprognose
— EU - beste vorstellbare Wachstumsdynamik
— EU - Boom-Szenario
— EU - optimistisches Szenario



QUELLEN: OXFORD ECONOMICS; ROLAND BERGER



Lisa Kaltenegger leitet das Carl Sagan Institute an der Cornell University und ist Autorin von *Alien Earths*.

Menschen bereits auf die Entdeckung extraterrestrischen Lebens. Wenn wir Gase in der Atmosphäre eines anderen Planeten fänden, die sich nur durch Leben erklären ließen, wäre das eine wissenschaftliche Sensation. Wir sollten uns schon heute überlegen, wie wir darauf reagieren könnten: eine Nachricht senden oder einfach weiter stille Beobachter bleiben? Wer würde für die Erde sprechen und in welcher Sprache? Was wäre, wenn wir interstellare Raumschiffe oder Leben auf dem Mars entdecken würden?

➤ **Erwarten Sie auch wirtschaftliche Auswirkungen?** Die ökonomischen Folgen könnten tatsächlich enorm sein, vor allem durch ihre überraschenden Aspekte. Was wäre, wenn wir neue Prozesse entdecken, die erklären, wie sich das Klima auf erdähnlichen Planeten verändert? Das könnte sehr dabei helfen, unser Klima auf der Erde zu stabilisieren. Auch ein möglicher Kontakt wäre wirtschaftlich bedeutsam, denn er könnte neue Technologien anstoßen – von der Raumfahrt über Kommunikation bis hin zum Wissensaustausch. ■

FOTOS: NAOMI HAUSSMANN, MIT FREUNDLICHER GENEHMIGUNG DER MITWIRKENDEN

Hallo, ist da jemand?

Die Astronomin **Lisa Kaltenegger** erklärt, warum die Suche nach extraterrestrischem Leben der Menschheit erstaunliche Entdeckungen und technischen Fortschritt bringt.

INTERVIEW VON **Steffan Heuer**

ILLUSTRATIONEN VON **Julia Zimmermann**

➤ **Forscher haben über 7.400 Planeten außerhalb unseres Sonnensystems entdeckt. Werden wir hier Leben finden?** Ob es auf einem anderen Planeten Leben gibt, weiß ich nicht. Die Zahlen sprechen für sich: Es gibt mehr Planeten als Sterne. Schätzungen zufolge besitzt etwa jeder fünfte Stern einen Planeten, der der Erde ähnlich sein könnte. Die Milchstraße zählt rund 200 Milliarden Sterne – das ergibt Milliarden potenzieller erdähnlicher Welten. Es wäre eher überraschend, wenn wir allein im Universum wären.

➤ **Wie können Wissenschaftler uns darauf vorbereiten?** Aufgrund der schrittweisen Entdeckungen warten viele

Think:Act

Veröffentlicht im September 2025
ISSN 2628-2895

Roland Berger

Roland Berger Holding GmbH & Co. KGaA
Sederanger 1, 80538 München, Deutschland
Tel: +49 89 9230-0 | rolandberger.com

Herausgeber
Stefan Schaible
Global Managing Partner

Head of Global Marketing & Communication
Julia Sosnizka

Creative Director
Christine Brand

Editor in Chief
Neelima Mahajan
neelima.mahajan@rolandberger.com

Editorial Support
David Born, Emanuele Savettiere

Leitender Redakteur
Steffan Heuer

Redakteurin
Melissa Frost

Design Director
Rodolfo França

Bildredaktion
Anna Bianchi

Art Directors
Jennifer David, Laura Risse, Franziska Goppold

Digital
Natalia Wilhelm, Nina Reetzke,
Caroline Whiteley

Digital Design
Gaia Bessone, Damaris Zimmermann,
Janosch Wojcik, Nils Hirschberger

Deutsche Übersetzung
Christian Gschwendtner, Peter Vogt,
Peter Hahne, Eva Scharmann

Printmanager
Silvio Schneider

Projektmanagerinnen
Thuy Lan Mai, Meike Lehmann, Aisha Wilson

Produktion
Axel Springer Corporate Solutions

Druck
X-Press Graphics & Print

URHEBERRECHTE
Alle Magazinbeiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

HINWEIS
Die im Magazin enthaltenen Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wieder.

NACHHALTIGKEIT
Diese Ausgabe wurde mit Tinte gedruckt, die sich leicht vom Papier trennen lässt, sodass dieses für andere hochwertige Printprodukte recycelt werden kann.



Think:Act ist das mehrfach ausgezeichnete Magazin von Roland Berger, das Führungskräften Einblicke und Inspiration bietet, um die unternehmerischen Herausforderungen von heute – und morgen – zu meistern. Namhafte Experten, Autoren und Wissenschaftler liefern wertvolle Denkanstöße und Ideen für wirkungsvolles Management und Führung in einem Umfeld stetigen Wandels.

Roland Berger ist eine weltweit führende Strategieberatung mit einem breiten Leistungsangebot für alle relevanten Branchen und Unternehmensfunktionen. Roland Berger wurde 1967 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. Die Strategieberatung ist vor allem für ihre Expertise in den Bereichen Transformation, industrieübergreifende Innovation und Performance-Steigerung bekannt und hat sich zum Ziel gesetzt, Nachhaltigkeit in all ihren Projekten zu verankern. Roland Berger erzielte 2024 einen Umsatz von rund 1 Milliarde Euro.

Sie wollen mehr *Think:Act*?

Bleiben Sie der Zeit voraus: *Think:Act* hält Sie über aktuelle Entwicklungen auf dem Laufenden und bietet Einblicke von Experten in die Trends von morgen.



Jetzt zum Newsletter anmelden und keine Ausgabe mehr verpassen!



Finden Sie Ihre bevorzugten Artikel und Interviews im *Think:Act* Hub.

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:



Sarah Mazzetti ist Illustratorin und bekannt für ihren interdisziplinären Zugang zur Bildgestaltung. Ihre Arbeiten erschienen unter anderem in *The New York Times*, *The New Yorker*, *Die Zeit* und *Esquire*. Sie ist zudem Autorin illustrierter Bücher und Comics.

→ COVER UND SEITE 12



Megan Tatum ist Wirtschaftsjournalistin und berichtet über Ernährung, Mode, Technologie und vieles mehr für *The Times*, *Vogue Business* und *BBC Worklife*. Sie ist außerdem Redakteurin und Podcast-Moderatorin für *MIT Tech Insights*.

→ SEITE 32 UND 52



Nadine Redlich arbeitet als freie Illustratorin. Sie veröffentlicht in *The New York Times* und der *Süddeutschen Zeitung*. Zu ihren Auftraggebern zählen ferner *Le Monde* und Google. Von 2019 bis 2023 gestaltete sie für das *Zeit Magazin* die Cartoon-Reihe *Fast überhört*.

→ SEITE 32

Offen für Neues

Entdecken Sie Storys
und Videos in der
neu gestalteten digitalen
Ausgabe von *Think:Act*:
[thinkact.rolandberger.
com/de](https://thinkact.rolandberger.com/de)

„KULTUR IST NICHT
NUR EIN ASPEKT
DES SPIELS,
SIE IST DAS SPIEL.“

— LOU GERSTNER,

früherer CEO und Chairman von IBM

