

# Kultur ist die DNA von Höchstleistung



**Andreas Staub**

**ime Institut für Management Entwicklung AG**

**imd Institute for Management Development**

August 2025

## **Unternehmenskultur als Schlüssel zur High Performance Company**

### **Kulturelle Transformation, um den Wandel aktiv zu gestalten**

Technologischer Fortschritt und disruptive Innovationen prägen unsere Welt. Doch eine Frage bleibt oft unbeantwortet: Wie gestalte ich die Unternehmenskultur, welche diesen Herausforderungen gewachsen ist? Denn sie verbindet eine ambitionierte Vision mit Spitzenleistung. Sie ist der Schlüssel, um hochmotivierte Teams zu formen, Innovationen voranzutreiben und nachhaltigen Erfolg zu sichern.

Wir vom ime Institut für Management Entwicklung haben konkrete Antworten auf diese zentrale Frage:

1. Unternehmenskultur und Performance sind untrennbar miteinander verknüpft. Auf diesem Fakt basiert das
2. ime Kultur (Canvas) Modell. Es reduziert die Komplexität und definiert einfach verständlich mit nur sieben Faktoren das Zusammenwirken zwischen Kulturdesign (Soll) und Organisatorischer Identität (Ist).
3. Kultur ist tangibel und messbar. Das ime Kultur-Assessment misst, analysiert und interpretiert rein datenbasiert und stellt Transparenz über den Status quo her. Das ermöglicht
4. konkrete, pragmatische Handlungsempfehlungen abzuleiten. So individuell wie Unternehmenskultur individuell ist.

Dieser sequenzielle Approach bietet Unternehmen ein praxisorientiertes Werkzeug, um die Kultur zu analysieren, gezielt zu gestalten und den Wandel zu einer High Performance Company zu meistern.

## **1. Unternehmenskultur und Performance sind untrennbar verknüpft**

### **Kultur als Performance-Treiber**

Unternehmen mit starker Kultur sind nicht nur produktiver, sondern auch anpassungsfähiger. Sie ziehen Talente an, binden Mitarbeiter und schaffen Kundenbeziehungen, die über rein transaktionale Interaktionen hinausgehen. Eine starke organisatorische Identität fördert Vertrauen – sowohl intern als auch extern.

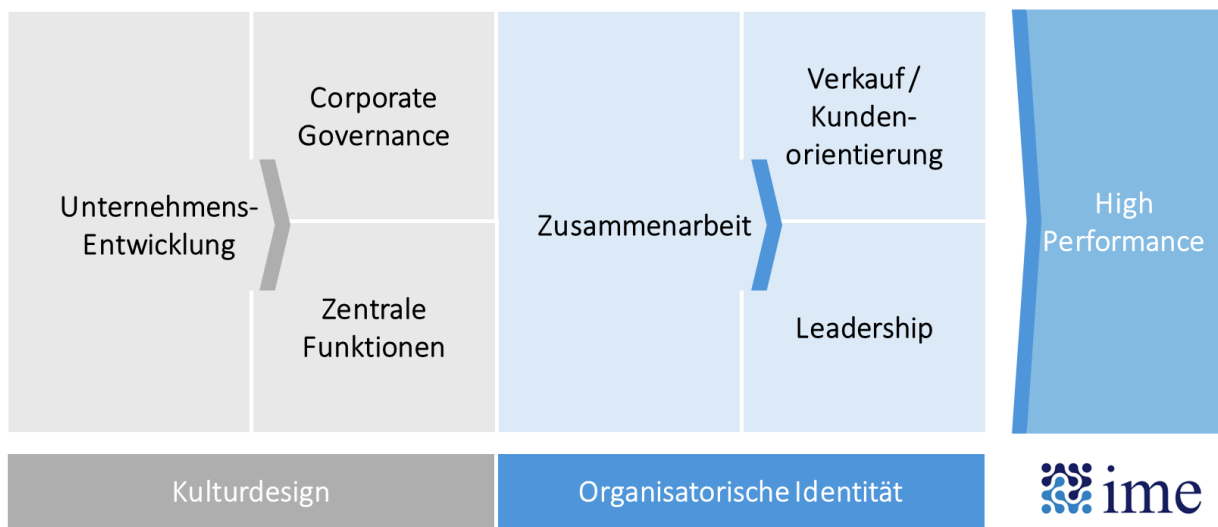
### **Herausforderung Technologie nimmt ab. Herausforderung Mensch nimmt zu**

Strategien scheitern heute selten an fehlenden Technologien – sondern daran, wie sie genutzt werden. Ihre Wirksamkeit von der Implementierung bis zur Nutzung hängt entscheidend vom kulturellen Umfeld ab. Psychologische Sicherheit, Zusammenarbeit und Innovationsgeist sind dabei wichtige Schlüssel.

### **Die verhaltensökonomische Perspektive**

Die Unternehmenskultur beeinflusst, wie Menschen denken, handeln und Entscheidungen treffen. Verhaltensökonomische Studien betonen, dass soziale Normen, Werte und Anreize oft entscheidendere Verhaltensimpulse liefern als rein rationale Überlegungen. Insbesondere zeigen sie, wie intrinsische Motivation und Vertrauen entscheidend für kooperatives Verhalten sind.

## 2. Das ime Kultur (Canvas) Modell



Kultur ist ein komplexes Themenfeld. Das ime Kultur Canvas bietet einen strukturierten Ansatz, um die Komplexität der Unternehmenskultur greifbar zu machen. Es dient als Werkzeug, um die Kultur systematisch zu analysieren, ihre unterschiedlichen Ebenen zu verstehen und gezielt zu entwickeln. Es gliedert sich in zwei Hauptbestandteile:

### Kultur-Design

Das Kulturdesign findet auf der strategischen wie operativen Ebene statt und bildet die Grundlage. Es umfasst:

- Vision, Mission und Strategie definieren im Corporate Development eine Sollkultur, das heisst Werte, Normen und ethische Grundsätze, die angestrebt werden.
- In der Corporate Governance werden Entscheidungsprozesse oder mit Richtlinien und Weisungen wie zum Beispiel zu Risk & Compliance wesentliche Soll-Kultur-Elemente festgelegt.
- In den Corporate Functions verankert sind u.a. Kommunikation, HR oder Projektmanagement-Methoden. Diese beinhalten mitunter die Verhaltensgrundlagen für unter anderem Transparenz, Innovation, Chancengleichheit und psychologische Sicherheit.

## Organisatorische Identität (gelebte Kultur)

Die organisatorische Identität zeigt, wie die Organisation im Alltag funktioniert. Das Modell adressiert Fragestellungen mit direktem Impact auf die Unternehmensperformance. Beispielsweise:

- **Identität:** Wer sind wir als Organisation? Welche Werte und Normen leben wir wirklich?
- **Zusammenarbeit:** Wie effektiv sind Feedback-Kultur, Konfliktfähigkeit und Agilität? Wie ausgeprägt ist das Vertrauen? Wie wirkt sich das auf die psychologische Sicherheit aus?
- **Leadership:** Welchen Stellenwert hat die Weiterentwicklung – bei sich selber (Selbstmanagement) und bei Mitarbeitenden? Wird die Vorbildfunktion hinsichtlich Werteorientierung und Ethik wahrgenommen? Trägt die Leadership zur transparenten Kommunikation, Flexibilität oder effektiven Zusammenarbeit bei?
- **Verkauf/Kundenorientierung:** Wie gut balancieren wir Umsatzziele und ethisches Handeln? Wie verhalten wir uns bei Kundenfeedback? Gelten unsere Prinzipien in der Zusammenarbeit auch gegenüber unseren Kunden (externen Stakeholder)?

### **3. im Kultur-Assessment macht Unternehmenskultur tangibel und messbar**

Was High Performance Companies ausmacht, ist breit erforscht. Die Verhaltensökonomie zum Beispiel liefert wichtige Erkenntnisse über die Wirkung von Anreizen, Normen und Feedback. Eine Feedback-Kultur ist essenziell, um kontinuierliches Lernen und Verbesserung zu ermöglichen. Gleichzeitig zeigt die Organisationspsychologie, dass psychologische Sicherheit eine wichtige Grundlage für Innovation und Engagement ist.

Das im Kultur-Assessment übersetzt die wichtigsten wissenschaftlichen Erkenntnisse in klare, praxisnahe Fragen aus dem Arbeitsalltag. Dieser datenbasierte Ansatz ermöglicht eine transparente Bewertung und Ausgangsbasis für gezielte Verbesserungen.

### **4. Praktische, individuelle Anwendung im Fokus**

Die Handlungsempfehlungen orientieren sich konkret auf den im Assessment erzeugten, eigenen Daten. Es ist unsere Überzeugung, dass sich Kultur nicht sinnvoll benchmarken lässt. Es gibt nicht «das» Profil einer erfolgreichen Unternehmenskultur. Schon gar nicht aus einer internationalen Optik. Die interdisziplinäre Abstimmung der treibenden und vorherrschenden Werte und Normen jedes einzelnen Unternehmens ist entscheidend. Typischerweise empfehlen wir nicht nur den Fokus auf die Schwächen zu legen. Insbesondere nicht, wenn das zu Lasten von Stärken passieren würde.

### **Fazit: Transformation der Kultur zur High Performance Company**

Der Weg zur High Performance Company beginnt bei der Unternehmenskultur. Sie ist das Fundament, das nachhaltige Spitzenleistungen ermöglicht. Das im Kultur (Canvas) Modell und das Assessment bieten Unternehmen die notwendigen Werkzeuge, um Transformationen erfolgreich umzusetzen und gelebte Werte, Engagement und eine gemeinsame Identität zu stärken.