

Ausrichtung der Kultur auf das Geschäftsergebnis: Wie Unternehmen den Fortschritt beschleunigen können

Eine Umfrage unter 500 CEOs aus aller Welt zeigt, dass die meisten wissen, wie wichtig Kultur ist. Aber sie sind nicht besonders gut darin, sie mit der finanziellen Leistung zu verknüpfen, selbst wenn sie es versuchen.

Eine Gruppe verknüpft Kultur und Strategie und stellt den Menschen in den Mittelpunkt - und hat ein doppelt so hohes Umsatzwachstum wie andere.



Inhalt	Executive summary	3
	Wie sich die meisten Unternehmen der Kultur nähern	5
	Was Kulturbeschleuniger anders machen	7
	Die Kulturverbinder	9
	Aufbau einer blühenden Kultur heute	11
	Machen Sie den ersten Schritt	12

Executive summary



Anfang dieses Jahres haben wir 500 CEOs großer Unternehmen in aller Welt befragt, wie sie Kultur definieren und wie sie die finanzielle Leistung beeinflusst. Wir haben sie auch gefragt, warum und wie sie ihre eigene Unternehmenskultur kultivieren. Während der Pandemie und inmitten all der anderen vielfältigen Herausforderungen 2020 für Länder, Gemeinden und Unternehmen auf der ganzen Welt mit sich brachte, wurde die Organisationskultur in Frage gestellt - und wurde für viele Organisationen zu dem wesentlichen Klebstoff, der sie zusammenhielt. Jetzt, da Führungskräfte daran arbeiten, die Widerstandsfähigkeit unter hybriden und sich schnell verändernden Arbeitsbedingungen zu erhalten, ist das verstärkte Gefühl von Sinnhaftigkeit, Einbeziehung und Zusammenarbeit, das die Kultur fördert, wichtiger denn je, um Einzelpersonen und Organisationen zum Erfolg zu verhelfen.

Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass die meisten CEOs der Kultur Priorität einräumen, was sie unserer Meinung nach auch tun sollten. Überraschenderweise stellen wir aber auch fest, dass die meisten von ihnen die Kultur nicht besonders bewusst als Treiber für die finanzielle Leistung einsetzen, selbst wenn sie es versuchen. Die Verbindung zwischen finanzieller Leistung und einer florierenden Kultur war schon vor der Pandemie. Jetzt, da die Kultur immer mehr in den Mittelpunkt rückt, da die Mitarbeiter ins Büro zurückkehren und sich in hybriden Arbeitsumgebungen bewegen, ist es wichtiger denn je, dass die Kulturbemühungen der Unternehmen den größtmöglichen Nutzen und die größtmögliche Wirkung erzielen. Aus unserer Umfrage geht hervor, dass 82 % der CEOs angaben, sie hätten die Kultur

in den letzten drei Jahren zu einer der wichtigsten Prioritäten gemacht, oft um die finanzielle Leistung zu verbessern. Auf die Frage nach den wichtigsten Triebkräften für die finanzielle Leistung nannten 74 % jedoch etwas anderes, am häufigsten Strategie und Führung. Darüber hinaus haben wir eine verblüffende Diskrepanz zwischen den Elementen der Unternehmenskultur, die nach Ansicht der CEOs am wichtigsten für die Verbesserung der finanziellen Leistung sind, und den Elementen, die in ihren Unternehmen heute tatsächlich am häufigsten anzutreffen sind, festgestellt.

Eine Gruppe von Umfrageteilnehmern ist in ihren Kulturbemühungen erfolgreicher als andere.¹ Wir nennen sie "Kulturbeschleuniger", weil sie sagen, dass die Kultur einer der drei wichtigsten Faktoren für ihre finanzielle Leistung ist, dass es sehr wichtig oder entscheidend ist, die Kultur mit der Strategie zu verknüpfen, um eine positive Auswirkung auf die finanzielle Leistung zu gewährleisten, und dass sie sich auf die Gestaltung der Kultur als in den letzten drei Jahren zu einer der wichtigsten Prioritäten gemacht haben.

Die Unternehmen, die von Culture Accelerator-CEOs geleitet werden, haben eine mehr als doppelt so hohe finanzielle Leistung (gemessen an der dreijährigen CAGR des Umsatzes) wie die anderen von uns befragten Unternehmen: 9,1 % für diese Gruppe im Vergleich zu 4,4 % für die anderen.² In Verbindung mit anderen bemerkenswerten Unterschieden, die in diesem Bericht beschrieben werden, deuten die Daten darauf hin

dass diese CEOs weitaus bewusster mit der Kultur umgehen als andere Führungskräfte. Sie sind

handeln zielgerichtet nach ihrer Überzeugung, dass Kultur

Sie beginnen mit einer direkten Verbindung zwischen Kultur und Strategie. Sie konzentrieren sich dann auf den Aufbau eines breiten Engagements, indem sie die Menschen in den Mittelpunkt stellen, um sicherzustellen, dass die Kultur einen positiven Einfluss auf die Leistung auswirkt. Zielgerichtete Führung und breites Engagement sind zwei der vier Säulen, von denen unsere Arbeit seit langem zeigt, dass sie für die Gestaltung der Kultur von zentraler Bedeutung sind. Da florierende Kulturen in Zukunft der Dreh- und Angelpunkt des Erfolgs sein werden, können andere Führungskräfte davon profitieren, wenn sie sehen, wie diese Führungskräfte wie diese Führungskräfte ihren Kulturansatz beschleunigt haben.

Dieser Bericht ist der erste Schritt in unserer Arbeit, um ein tiefgreifendes Verständnis dafür zu entwickeln, wie die Kultur zu einer stärkeren Unternehmensleistung beiträgt. Als nächstes werden wir CEOs auf der ganzen Welt befragen, um ihre unterschiedlichen Ansätze zu diesem entscheidenden Aspekt der Unternehmensleistung zu verstehen, vor allem, da viele Unternehmen mit dem Prozess der Rückkehr ins Büro beginnen und sich den Herausforderungen einer hybriden Arbeitsumgebung stellen.

¹ In dieser Gruppe befinden sich 54 CEOs, das sind 11 % der gesamten Stichprobe.

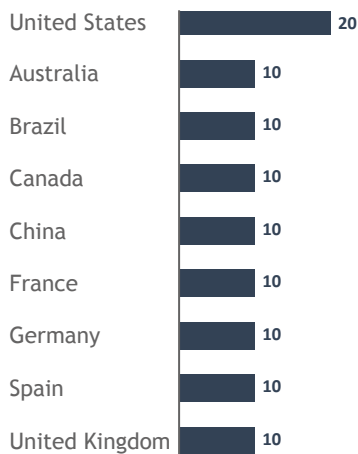
² Heidrick & Struggles' Analyse der Finanzdaten der an der Umfrage teilnehmenden börsennotierten Unternehmen, die von einer dritten Partei gesammelt und anonymisiert und Heidrick & Struggles zur Verfügung gestellt wurden.

Methodik

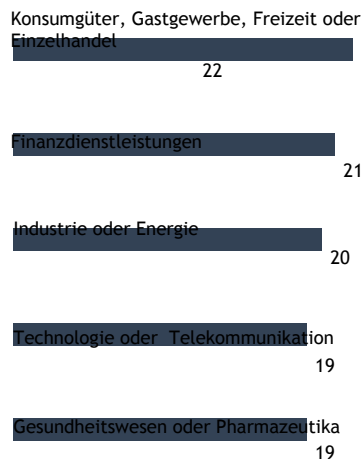
Die Umfrage wurde im Februar und März 2021 durchgeführt. Befragt wurden fünfhundert CEOs von Unternehmen mit einem Jahresumsatz von mindestens 2,5 Milliarden Dollar, und zwar branchenübergreifend und in den folgenden Ländern: Australien, Brasilien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Spanien, das Vereinigte Königreich und die Vereinigten Staaten.

Demografische Daten der Befragten insgesamt

Hauptsitz (%)



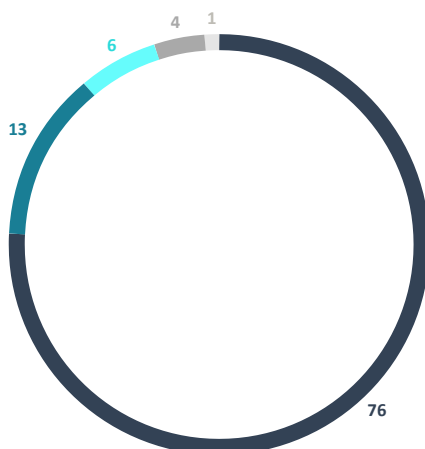
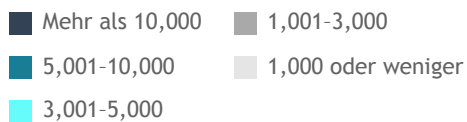
Industrie (%)



Einnahmen (%)



Anzahl der Beschäftigten (%)



Wie sich die meisten Unternehmen der Kultur nähern - und dabei entscheidende Aspekte übersehen



Die Organisationskultur hat in den letzten Jahren für Führungskräfte zunehmend an Bedeutung gewonnen. Schon vor der COVID-19 Pandemie erkannten viele Führungskräfte, die in einem sich schnell verändernden Geschäftsumfeld mit einem sich wandelnden Talentpool eine Führungsrolle übernehmen müssen, dass eine gedeihliche Unternehmenskultur unter anderem in den Bereichen Innovation, Mitarbeitergewinnung und -bindung sowie Agilität einen Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Zweiundachtzig Prozent der von uns befragten CEOs gaben an, dass sie sich in den letzten drei Jahren auf die Kultur als eine der wichtigsten Prioritäten konzentriert haben. Sie taten dies aus einer Vielzahl von Gründen, wobei die Verbesserung der finanziellen Leistung die häufigste Antwort war, gefolgt von der Steigerung des Mitarbeiterengagements.

Was waren Ihre wichtigsten Ziele, als Sie sich in den letzten drei Jahren auf die Kultur konzentrierten? (%)

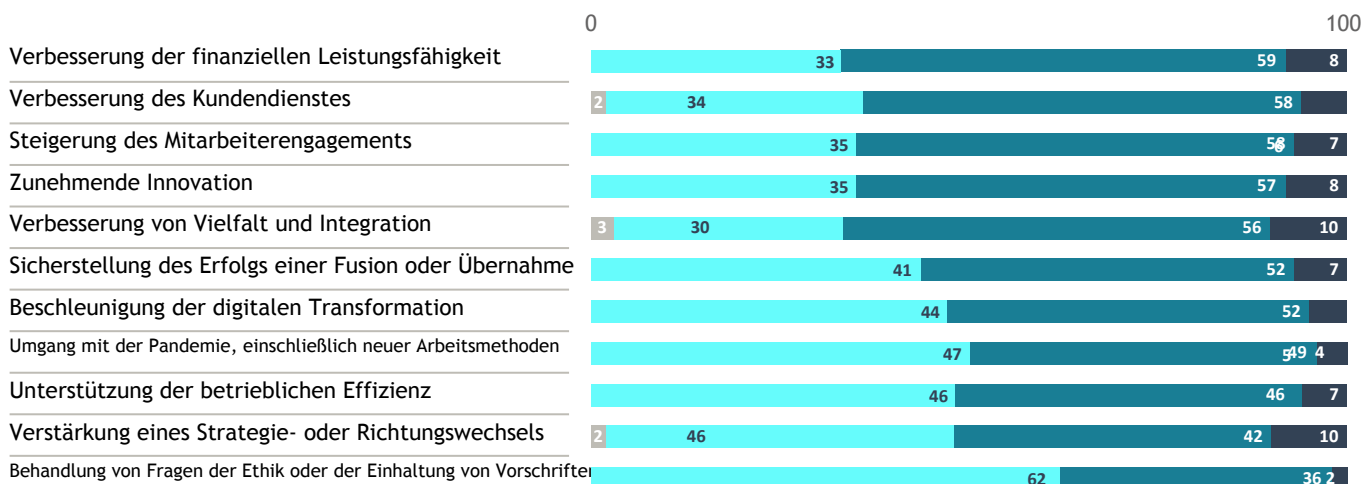


Bei der Frage, ob sie ihre kulturellen Ziele erreicht haben, gab es deutliche Unterschiede. Mehr als die Hälfte der Befragten hat Ziele wie die Steigerung des Mitarbeiterengagements, die Verbesserung von Vielfalt und Integration und die Verbesserung der finanziellen Leistung erreicht. Andere Ziele, wie z. B. die Verstärkung eines Strategiewechsels und die Bewältigung von Ethik- oder Compliance-Problemen, waren jedoch schwieriger zu erreichen.

Unabhängig vom Erfolg bei der Erreichung eines bestimmten Ziels gaben die meisten CEOs, nämlich 74 %, an, dass ihre Mitarbeiter ihre kulturellen Werte bei ihrer täglichen Arbeit überwiegend oder vollständig umsetzen. Bemerkenswerterweise variiert dieser Prozentsatz nicht sehr stark, unabhängig davon, ob die Belegschaft überwiegend persönlich (77 %) oder in einem fließenden, hybriden Arbeitsmodell (73 %) arbeitet.

Ausmaß, in dem das Unternehmen seine Kulturziele erreicht hat, nach Ziel (%)

Überhaupt nicht Teilweise Vollständig Wir haben unsere Ziele übertroffen



Anmerkung: Die Summe der Zahlen kann aufgrund von Rundungen nicht 100% ergeben.

Fehlende Verbindungen

Obwohl fast ein Drittel der CEOs, die sich in den letzten drei Jahren auf die Kultur als Hauptpriorität konzentriert haben, angaben, dass sie dies getan haben, um die finanzielle Leistung zu verbessern

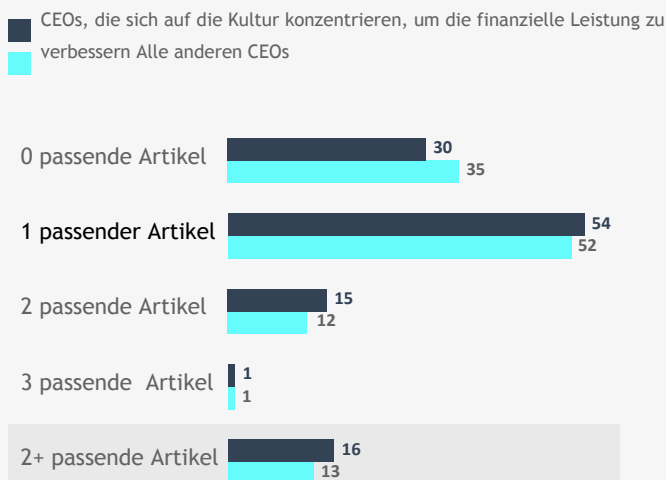
die finanzielle Leistung zu verbessern, zeigte die Umfrage eine verblüffende Diskrepanz zwischen den Elementen der Kultur, die die CEOs für am wichtigsten halten

zur Verbesserung der finanziellen Leistung und den Elementen, die heute in ihren Unternehmen tatsächlich am häufigsten anzutreffen sind.

Ein Drittel aller CEOs gab an, dass keines der Kulturelemente, die für die finanzielle Leistung am wichtigsten sind, in ihrer eigenen Kultur vorherrschend ist. Von den CEOs, die sich auf die Kultur konzentrierten, um die finanzielle Leistung zu verbessern, gaben 30 % dasselbe an.

Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass die meisten CEOs die Kultur nicht besonders bewusst als Motor für die finanzielle Leistung einsetzen, selbst wenn sie es versuchen.

Anzahl der Kultur Aspekte, die nach Ansicht der CEOs sowohl für die Verbesserung der finanziellen Leistung wichtig als auch in ihrer Kultur vorherrschend sind (%)



Was Kulturbeschleuniger anders machen



Während unsere Umfrage zeigte, dass viele CEOs nicht so sehr auf die Gestaltung der Kultur zur direkten Unterstützung der finanziellen Leistung eingestellt sind, wie sie es sein könnten, hat eine kleine Gruppe von Unternehmen die Kultur mit strategischer Absicht erforscht und stellt die Menschen an erste Stelle. Unabhängig davon, ob ihr Ziel darin bestand, die finanzielle Leistung zu verbessern oder etwas anderes, diese Unternehmen haben eine bessere finanzielle Leistung (gemessen an der CAGR des Dreijahresumsatzes) als andere Unternehmen die wir untersucht haben: 9,1 % im Vergleich zu 4,4 %.

Elf Prozent der befragten CEOs leiteten Unternehmen in dieser Gruppe. Um in diese Gruppe aufgenommen zu werden, mussten sie angeben, dass die Kultur eine der drei wichtigsten Triebkräfte für ihre finanzielle Leistung ist, dass es sehr wichtig oder entscheidend ist, die Kultur mit der Strategie zu verbinden

Kulturbeschleuniger

Andere
Kulturbeschleuniger

89%

CAGR
4.4%

11%

CAGR
9.1%

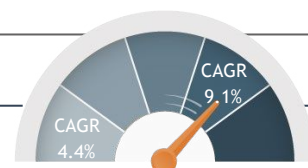
um eine positive Auswirkung auf die finanzielle Leistung zu gewährleisten, und dass sie in den letzten drei Jahren bewusst am Aufbau und der Gestaltung ihrer Unternehmenskultur gearbeitet haben.

Es ist bemerkenswert, dass sich die Zusammensetzung der Kulturbeschleuniger in Bezug auf Region, Branche und Größe leicht von der Gesamtstichprobe unterscheidet, jedoch nicht statistisch signifikant. Dieser erfolgreichere Ansatz zur Gestaltung der Unternehmenskultur ist also unabhängig von Geografie, Branche und Größe.

Mit der Kultur beginnen

Unserer Erfahrung nach wissen Unternehmen oft, dass sie Strategie, Betriebsmodelle und Kultur aufeinander abstimmen müssen, aber sie wissen nicht, wo sie anfangen sollen. Das ist bei der Kultur nicht der Fall.

Nur 19 % der CEOs von Acceleratoren gaben an, dass die Konzentration auf Betriebsmodelle zu den drei wichtigsten positiven Einflüssen auf die finanzielle Leistung gehört, verglichen mit 40 % der anderen CEOs. Darüber hinaus gaben 48 % der Culture Accelerators an, dass sie sich auf die Kultur konzentrierten, um einen Strategie- oder Richtungswechsel zu verstärken oder Richtung zu verstärken, im Vergleich zu nur 22 % der anderen. In Verbindung mit der besseren finanziellen Leistung der von Culture Accelerators geführten Unternehmen deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass es der richtige erste Schritt sein könnte, bei der Kultur anzusetzen.



Kulturbeschleuniger

- glauben, dass die Kultur die finanzielle Leistung beeinflusst.
- halten es für wichtig, die Kultur direkt mit der Strategie zu verknüpfen.
- haben in den letzten drei Jahren bewusst an der Kultur gearbeitet.

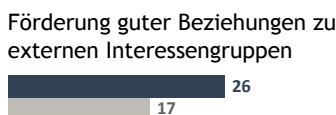
Konzentration auf das, was einen Unterschied macht: Menschen

Kulturbeschleuniger sagen häufiger als andere, dass die Aspekte der Kultur, die sich auf die finanzielle Leistung auswirken, mit Menschen zu tun haben, wie Verbesserung der Kundenerfahrung und Förderung guter Beziehungen zu externen Stakeholdern.

Und sie konzentrieren sich häufiger auf zwei Elemente der Unternehmenskultur, um diese positive Wirkung zu erzielen: Kunden- und Qualitätsorientierung sowie Zusammenarbeit und Vertrauen. Bemerkenswert ist auch, dass die Kulturbeschleuniger häufiger als andere CEOs nicht nur sagen, dass Zusammenarbeit und Vertrauen wichtig sind, sondern auch, dass diese Qualitäten in ihrer eigenen Kultur vorherrschen und sie diese Qualitäten durch interne und externe Kommunikation verstärken.

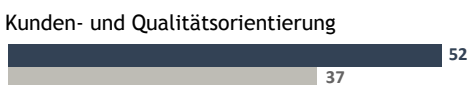
Kulturbeschleuniger konzentrieren ihre Bemühungen auf die Aspekte der Kultur, die ihrer Meinung nach einen positiven Einfluss auf die finanzielle Leistung haben.

■ Kulturbeschleuniger ■ Andere

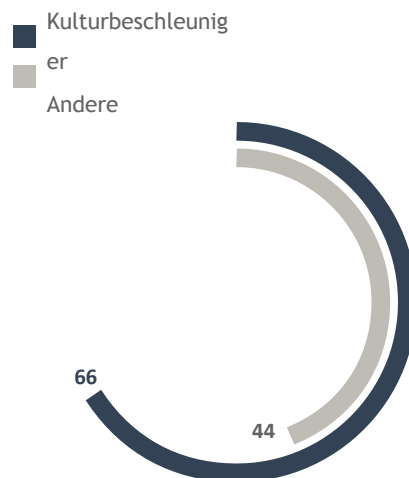


Schwerpunktbereiche (%)

■ Kulturbeschleuniger ■ Andere



Höhere Übereinstimmung bei Zusammenarbeit und Vertrauen (%)

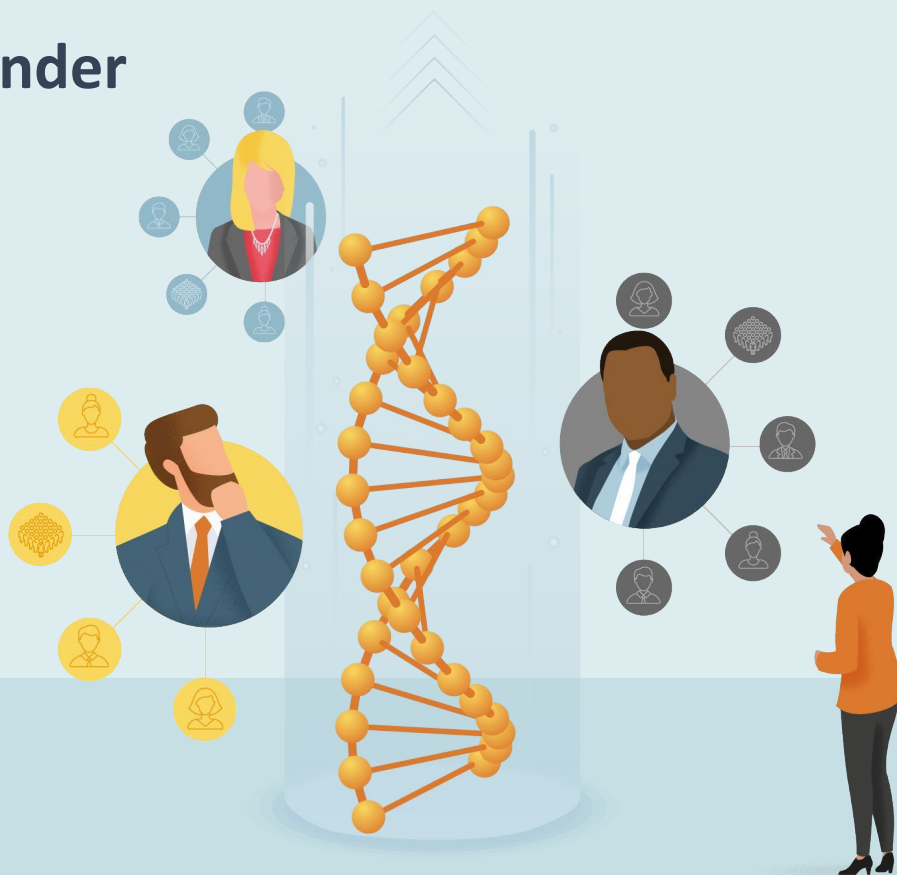


Darüber hinaus ergab unsere Umfrage, dass 48 % der Kulturbeschleuniger CEOs Bemühungen um Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration in den Mittelpunkt stellen, verglichen mit 30 % der anderen CEOs. Dies ist ein weiterer Hinweis darauf, dass für die Kulturbeschleuniger der Mensch im Mittelpunkt steht und nicht nur eine Floskel, sondern der Kern ihres Kulturansatzes, ist. Zwei Drittel dieser CEOs gaben außerdem an, dass sie ihre Kulturziele vollständig erreicht oder übertroffen haben, wobei 15 % angaben, diese Ziele übertroffen zu haben, verglichen mit 5 % der anderen.

Unsere Umfrage hat gezeigt, dass 48 % der CEOs von Kulturbeschleunigern Vielfalt, Gleichberechtigung und Integration (DE&I) in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen stellen, im Vergleich zu 30 % der anderen CEOs.



Die Kulturverbinder



Innerhalb der Gruppe der Kulturbeschleuniger haben wir eine Ebene tiefer gegraben, um eine kleine Gruppe zu identifizieren, die wir "Kulturverbinder" nennen. Zusätzlich zu den strategischen Absichten haben diese Unternehmen auch ein breites Engagement für ihre Kultur: Alle Führungskräfte gaben an, dass ihre Mitarbeiter die Unternehmenskultur in ihrem Arbeitsalltag überwiegend oder vollständig umsetzen.

Darüber hinaus haben diese Unternehmen ihre Kulturziele erreicht oder übertroffen.

Obwohl nur 30 CEOs in unserer Umfrage in diese Gruppe fallen, deuten unsere Ergebnisse darauf hin,

dass sich ihre Unternehmen noch stärker auf eine klare, effektive Kommunikation konzentrieren, sowohl intern als auch extern, und dass sie sich besonders bemühen, alle Mitarbeiter einzubinden. Dieser Ansatz scheint sich in finanzieller Hinsicht auszuzahlen: Die Kulturverbinder hatten eine höhere Drei-Jahres-Umsatz-Kumulierungsrate als andere - 8 % im Vergleich zu 4,8 %. (Während ihre Umsatzwachstumsrate etwas niedriger war als die der gesamten Gruppe der Beschleuniger, ist der Anteil der allergrößten Unternehmen - mit einem Jahresumsatz von mehr als 10 Milliarden Dollar - in der Gruppe der Kulturverbinder höher).

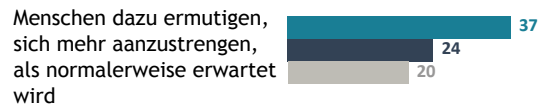


Wenn man sich ansieht, wie es den Kulturverbindern gelungen ist, ihre Belegschaft auf breiter Basis einzubinden, scheint es, dass die Einbeziehung der Mitarbeiter auf allen Ebenen der erste Schritt ist. Siebenunddreißig Prozent dieser CEOs gaben an, dass die Förderung der Unternehmenskultur die finanzielle Leistung verbessern kann, weil sie die Mitarbeiter dazu ermutigt, über das hinauszugehen, was normalerweise erwartet wird. Um dies zu erreichen, haben sich zwei bewährte Verfahren herauskristallisiert. Erstens gaben diese CEOs an, dass die Einbindung der Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens für den Aufbau einer Kultur entscheidend ist. Fast zwei Drittel der CEOs von Culture Connectors, die sagten, dass Wertschätzung und Anerkennung ein Element der Unternehmenskultur sind, das die finanzielle Leistung unterstützt, gaben auch an, dass dies in ihrer Unternehmenskultur vorherrschend ist - viel höher als der Anteil der anderen CEOs, die dies sagten, und 26 % höher als bei Culture Accelerators. Darüber hinaus gaben 30 % der Culture Connector CEOs an, dass die Aufforderung an die Mitarbeiter, die Kultur zu leben, eine der wichtigsten Möglichkeiten ist, wie sie persönlich dafür sorgen können, dass ihr Unternehmen eine florierende Kultur hat - ein weitaus höherer Anteil als bei CEOs, die nicht zu dieser Gruppe gehören. Zweitens gaben die Kulturvermittler an, dass die Kommunikation in großem Umfang ebenfalls von zentraler Bedeutung für den Erfolg ist. Alle Culture Connectors gaben an, dass ein wechselseitiger Dialog mit den Mitarbeitern über die Bedeutung der Kultur zur Förderung der Kultur beiträgt - 20 % mehr als Culture Accelerators und mehr als doppelt so viele wie andere CEOs. Im Vergleich zu anderen halten Culture Connectors auch mehr groß angelegte Dialoggespräche zur Entwicklung der Kultur zu entwickeln (40 % gegenüber 24 %) und suchen nach einer Vielzahl von Möglichkeiten, um zu verstehen, wie sich die Mitarbeiter fühlen, einschließlich der Verwendung von Stimmungsanalysen. Am wichtigsten ist vielleicht, dass die Führungskräfte von Culture Connectors die Kultur leben. Auf die Frage, wie sie in großem Umfang kommunizieren, wählten 80 % dieser CEOs "persönliches Engagement für die Kultur", verglichen mit 66 % der Kulturbeschleuniger und 45 % der anderen.

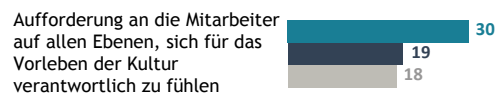
Wie engagieren sie ihre Mitarbeiter auf breiter Basis? (%)

■ Kulturverbinden ■ Kulturbeschleuniger ■ Andere

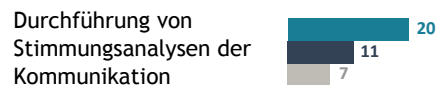
Stärkere Verknüpfung der Mitarbeiter mit den positiven Auswirkungen der Kultur auf die Leistung



Einbindung der Mitarbeiter auf allen Ebenen



Kommunikation in großem Maßstab



Aufbau einer produktiven Kultur



Wenn CEOs versuchen, ihren Unternehmen zu helfen, in dem derzeitigen hybriden, sich schnell verändernden Umfeld zu gedeihen, wird eine lebendige Kultur ihr bestes Werkzeug sein. Die Umfrageergebnisse unterstreichen den Nutzen, den Unternehmen sehen können, wenn sie ihre Kultur mit ihrer Strategie verknüpfen und ein breites Engagement für die Kultur schaffen. Unsere vier Grundsätze für die Gestaltung der Kultur zeigen, wie sie damit beginnen können.

Zielgerichtete Führung
Im vergangenen Jahr haben wir Daten aus Umfragen und eine Vielzahl von statistischen Belege gesehen, die zeigen, dass eine gesellschaftlich sinnvoller Zweck zu einem entscheidenden Merkmal von Unternehmen geworden ist. gesellschaftlich sinnvolle Ziele zu einem entscheidenden Merkmal der Unternehmensführung und -kultur auf der ganzen Welt geworden sind. Schlüsselaspekte einer zielgerichteten Führung sind die Einbeziehung von Menschen, die Führung mit Einfluss statt mit Autorität und die Anpassung der Führungsansätze an die Arbeitsweise der Menschen. Integrative Führungskräfte fördern auch die Zusammenarbeit, indem sie viele Menschen in die Umsetzung neuer Ideen einbeziehen, anstatt in einem Silo zu arbeiten und Veränderungen zu diktieren.³

CEOs, die die Kultur vorantreiben, handeln in der Überzeugung, dass die Kultur ein wichtiger Faktor für die finanzielle Leistung ist, indem sie sie mit der Strategie verknüpfen. Führungspersönlichkeiten

die die Kultur leben, wie es die meisten Culture-Connector-CEOs tun, untermauern diesen Ansatz noch mehr.

Systemischer Wandel
Führungskräfte, die die Kultur leben und andere dazu auffordern können, dies ebenfalls zu tun, tragen dazu bei, ein Führungsteam von Kulturbeschleunigern und -verbindern aufzubauen. Führungskräfte, die derzeit keine Verbindung zwischen Kultur und finanzieller Leistung herstellen, werden davon profitieren, wenn sie ihre Denkweise in diese Richtung ändern. Sobald sie die Kultur als strategisches Gut betrachten und die fehlenden Verbindungen zwischen Kultur und finanzieller Leistung herstellen, können sie anderen Führungskräften als Vorbild dienen und sie ermutigen, dasselbe zu tun. Und wenn die Mitarbeiter sehen, wie die Führungskräfte ihre eigene Denkweise ändern, werden sie eher bereit sein, diesem Beispiel zu folgen - der Beginn eines breiten Engagements, so dass so bald jeder die Kultur lebt.

Breites Engagement
Wie bereits erwähnt, sind viele der Talente, die von Culture Connector-CEOs verwandt werden, wie z. B. die sich dafür einsetzen, dass Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens geschätzt und gefordert werden, dazu beitragen, ein breites Engagement zu fördern.

Je energischer und kommunikativer die Führungskräfte den Prozess der Kulturgestaltung vorantreiben, desto wahrscheinlicher ist es, dass sich die Dynamik in den Teams verbreitet. Alle Führungskräfte, die sich auf diesen Weg begeben, werden von der verstärkten Anwendung dieser Taktiken profitieren.

Systemische Ausrichtung
Führungskräfte müssen nicht nur sicherstellen, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur in allen Bereichen des Unternehmens verstärkt werden muss, sondern auch sicherstellen, dass Talententwicklungs- und -überprüfungsprozesse, Onboarding und Schulungen Möglichkeiten zur Entwicklung und Förderung derjenigen Aspekte der Unternehmenskultur beinhalten, die für die Steigerung der finanziellen Leistung am wichtigsten sind. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass Unternehmen am effektivsten sind, wenn sie ausgewogene Scorecards verwenden, die sowohl finanzielle als auch kulturelle Leistungsindikatoren enthalten, um den Fortschritt regelmäßig zu bewerten. Ein Beispiel hierfür sind Marktanteil, Aktienkurs und Net Promoter Score neben Mitarbeiterengagement, Mitarbeiterbindung und der Rate der internen Beförderungen.

³ Karen Rosa West und Megan Herbst, "What inclusive leaders do- and don't do", Heidrick & Struggles, auf heidrick.com.

Machen Sie den ersten Schritt



Inmitten all der anderen Ziele, die Unternehmen in der heutigen unsicheren Welt verfolgen, werden interne Bemühungen wie die Kultur manchmal wie ein nachträglicher Gedanke behandelt werden. Unsere Umfrage zeigt jedoch, dass Unternehmen, die die Kultur mit der Strategie verknüpfen und sich zuerst auf die Mitarbeiter konzentrieren, auch bessere finanzielle Ergebnisse erzielen. Im Laufe des Jahres werden wir CEOs auf der ganzen Welt befragen, um die unterschiedlichen Ansätze um ihre unterschiedlichen Herangehensweisen an diesen entscheidenden Aspekt der Unternehmensleistung besser zu verstehen.