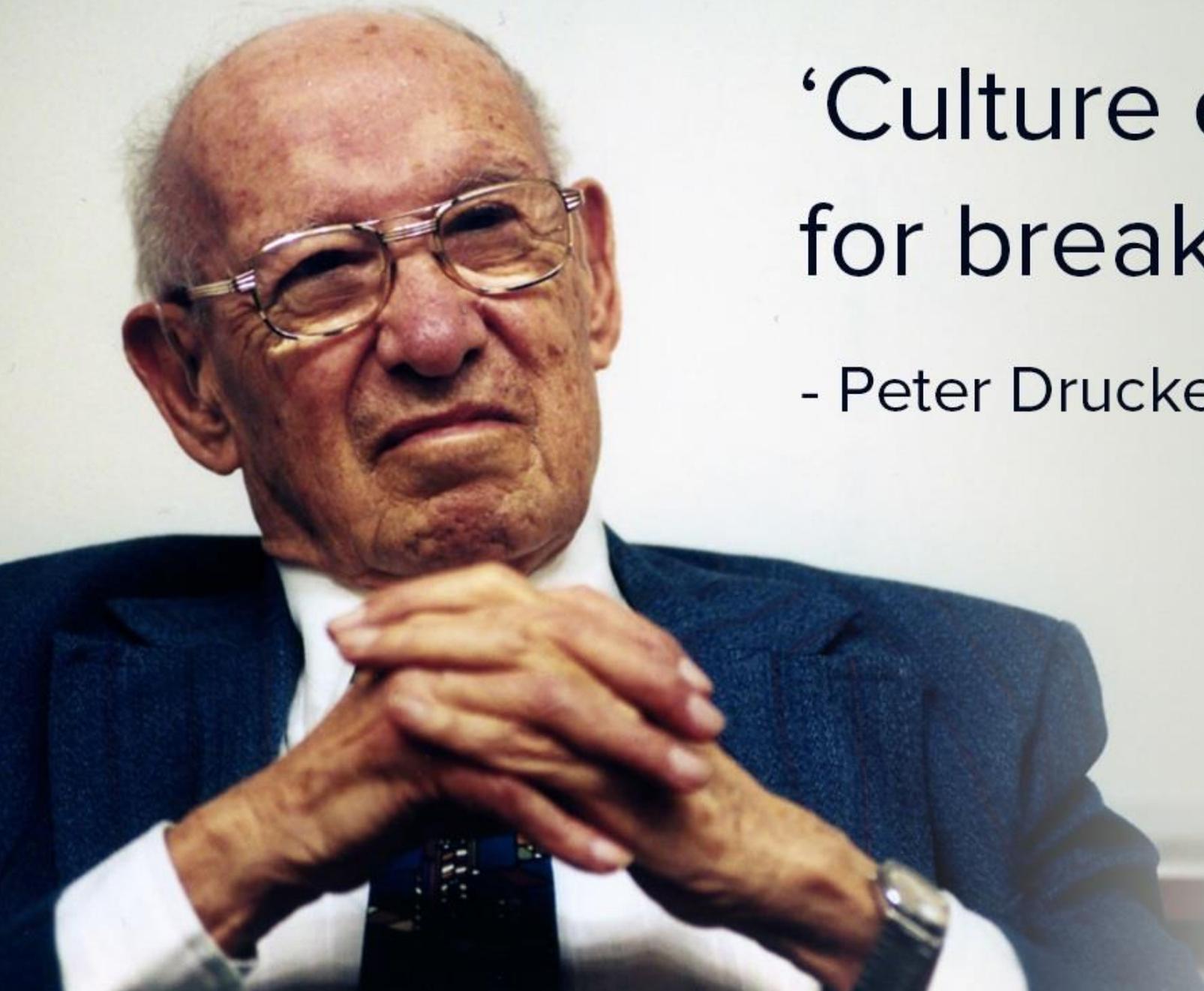


**Eine moderne Unternehmens-  
Kultur – die Basis für nachhaltigen  
Unternehmens-Erfolg**

**Swiss Board Forum, Bern, 15.6.2023**





‘Culture eats strategy  
for breakfast’

- Peter Drucker



## Kutter and Haskett (2011):

'Organizations investing in Culture

have

- 4.1x more Revenue Growth,
- 15x higher Returns and
- 8.27% better Share Price development'

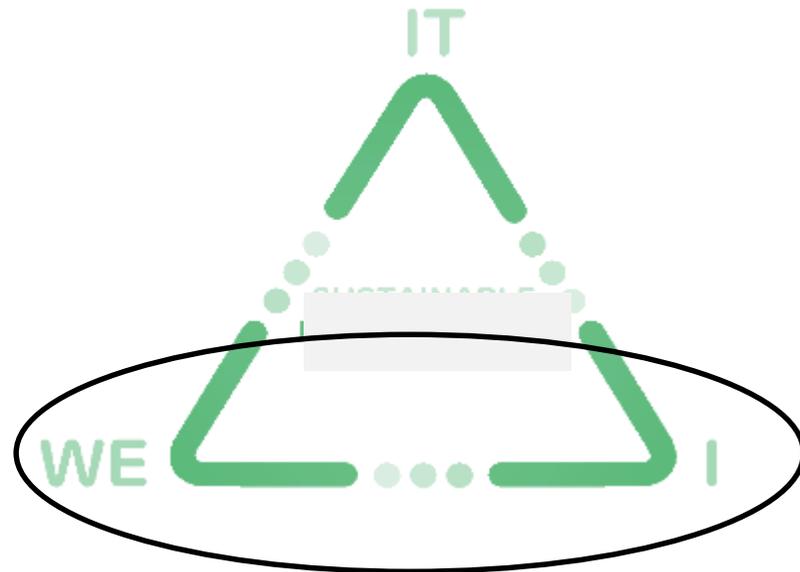
A person wearing a white patterned shirt is sitting at a desk, pointing at a document. Another person's hand, also in a white patterned shirt, is visible in the foreground, holding a pen over the document. A laptop is open on the desk to the right. The background is slightly blurred, showing a chair and some indoor plants.

## Definition der Unternehmenskultur

„Die Art und Weise, wie (und wo) in einer Organisation Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden“

## Unternehmens-Zweck (Purpose)

Wettbewerbsfähige Strategien  
und Umsetzungspläne – klare  
und sinnvolle Prozesse und  
Kompetenzen = **HARDWARE**



## Unternehmens-Kultur

Die Art und Weise, wie (und wo) in  
einer Organisation Entscheidungen  
getroffen und umgesetzt werden =  
**SOFTWARE / BETRIEBS-  
SYSTEM**

## Moore's Law (definiert 1965)

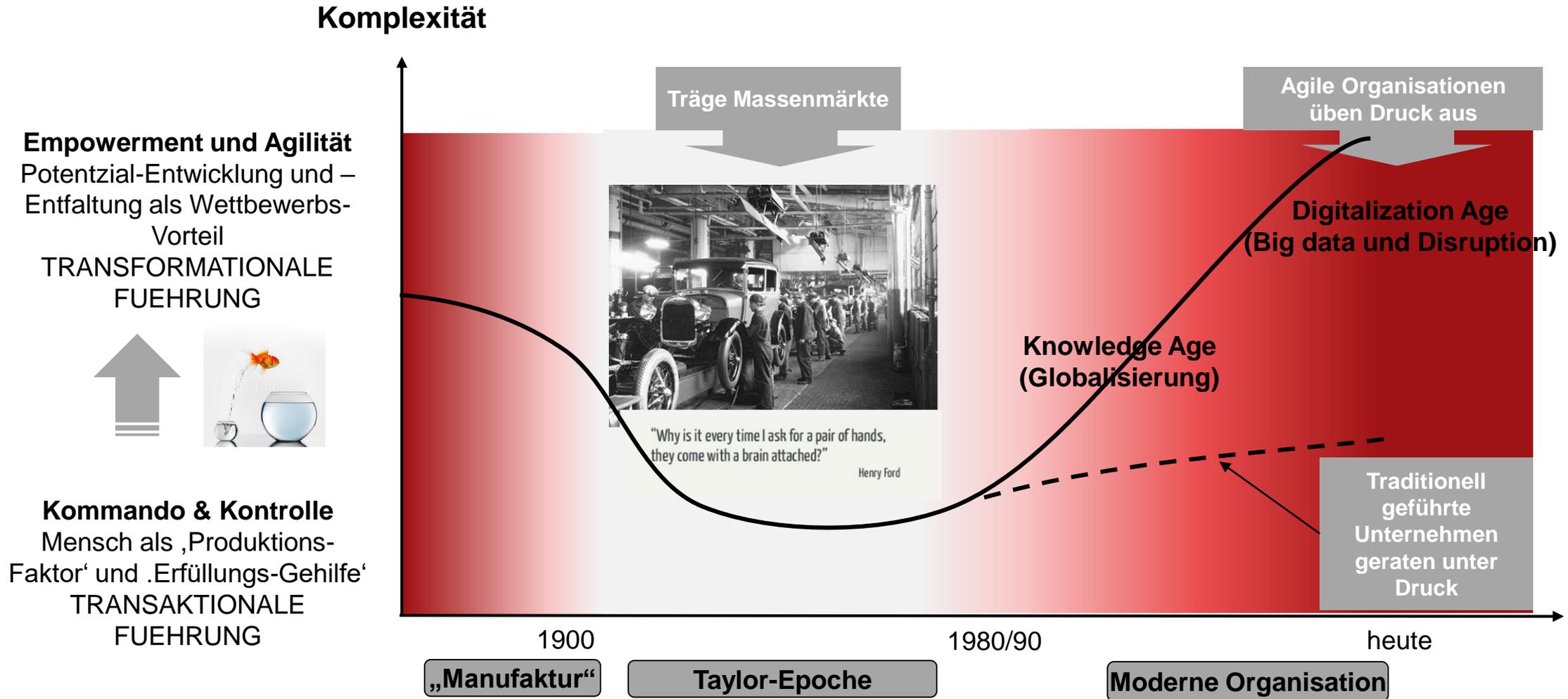


Die Leistung von Mikroprozessoren wird sich bei konstanten Kosten pro Produktionseinheit alle 18 Monate verdoppeln.



Die Datenverarbeitungsleistung von Computern ist heute 100 Mrd. mal höher als 1965

# Tipping Point – alte Management-Systeme haben ausgedient



Quelle: In Anlehnung and Wohland et. al 2004, Merkmale dynamikbuster Höchstleistung

F. Taylor  
 (1856 -1915)



# Von Transaktionalem zu Transformationalem Führungsstil

	Transaktionale Führung	Transformationale Führung
Sicht auf die Welt	<i>Planbar und stabil</i>	<i>Unberechenbar und volatil</i>
Orientierung	<i>Fehlervermeidung</i>	<i>Potenzialentfaltung</i>
Motivationskräfte	<i>Belohnung und Bestrafung</i>	<i>Sinnstiftung</i>
Rolle der Führungskraft	<i>Effizienter Manager</i>	<i>Visionärer Führer</i>
Führungsbeziehung	<i>Zweckrational</i>	<i>Persönlich-vertraulich</i>
Erwartete Ergebnisse	Zielerreichung	Kreativität und Hochleistung

**Steve Jobs:**

**,It doesn't make sense to hire smart people and tell them what to do – we hire smart people so that they tell us what to do.'**

# Potenzial-Entfaltung, Potenzial-Entwicklung und Innovation finden in der Lern- und Entwicklungs-Zone statt



# Was ist Psychologische Sicherheit?



**Amy C. Edmondson**  
Novartis Professor of Leadership &  
Management at Harvard Business  
School



**THE FEARLESS  
ORGANIZATION:  
CREATING  
PSYCHOLOGICAL  
SAFETY IN THE  
WORKPLACE FOR  
LEARNING, INNOVATION,  
AND GROWTH**

In association with



## Der Zustand einer Organisation

In dem sich jeder akzeptiert und inkludiert fühlt (INCLUSION SAFETY)

In dem nicht mögliche negativen Folgen von Handlungen und Wortmeldungen im Vordergrund stehen sondern das Bedürfnis beizutragen und dazu zu lernen (LEARNER AND CONTRIBUTOR SAFETY)

In dem Bedenken und Fragen aufgeworfen werden dürfen und der Status quo kritisch hinterfragt werden darf ja sogar soll (CHALLENGER SAFETY)

# Psychologische Sicherheit und Eigen-Verantwortung gehen ‚Hand in Hand‘ - ‚A High Performance Environment‘

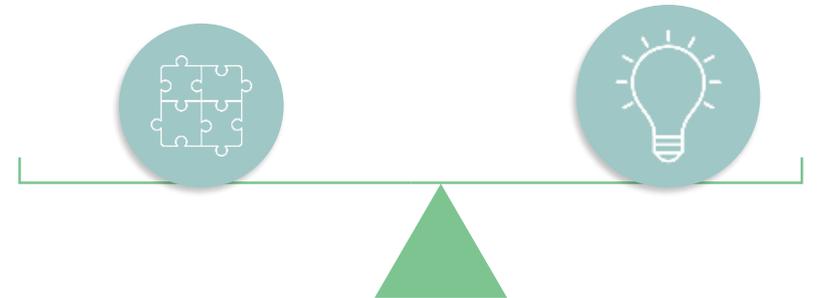


Source: Amy Edmondson, 2019

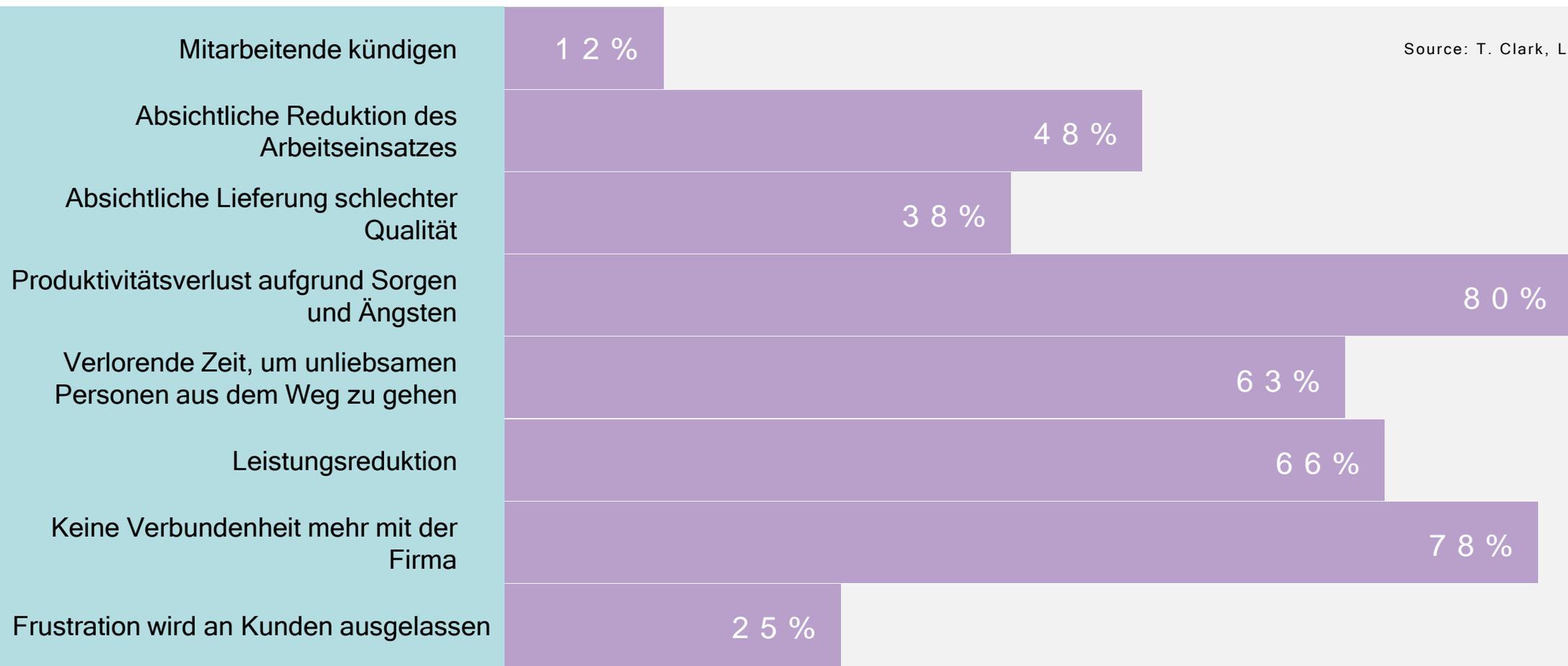
Psychologische Sicherheit



Selbst-Verantwortung

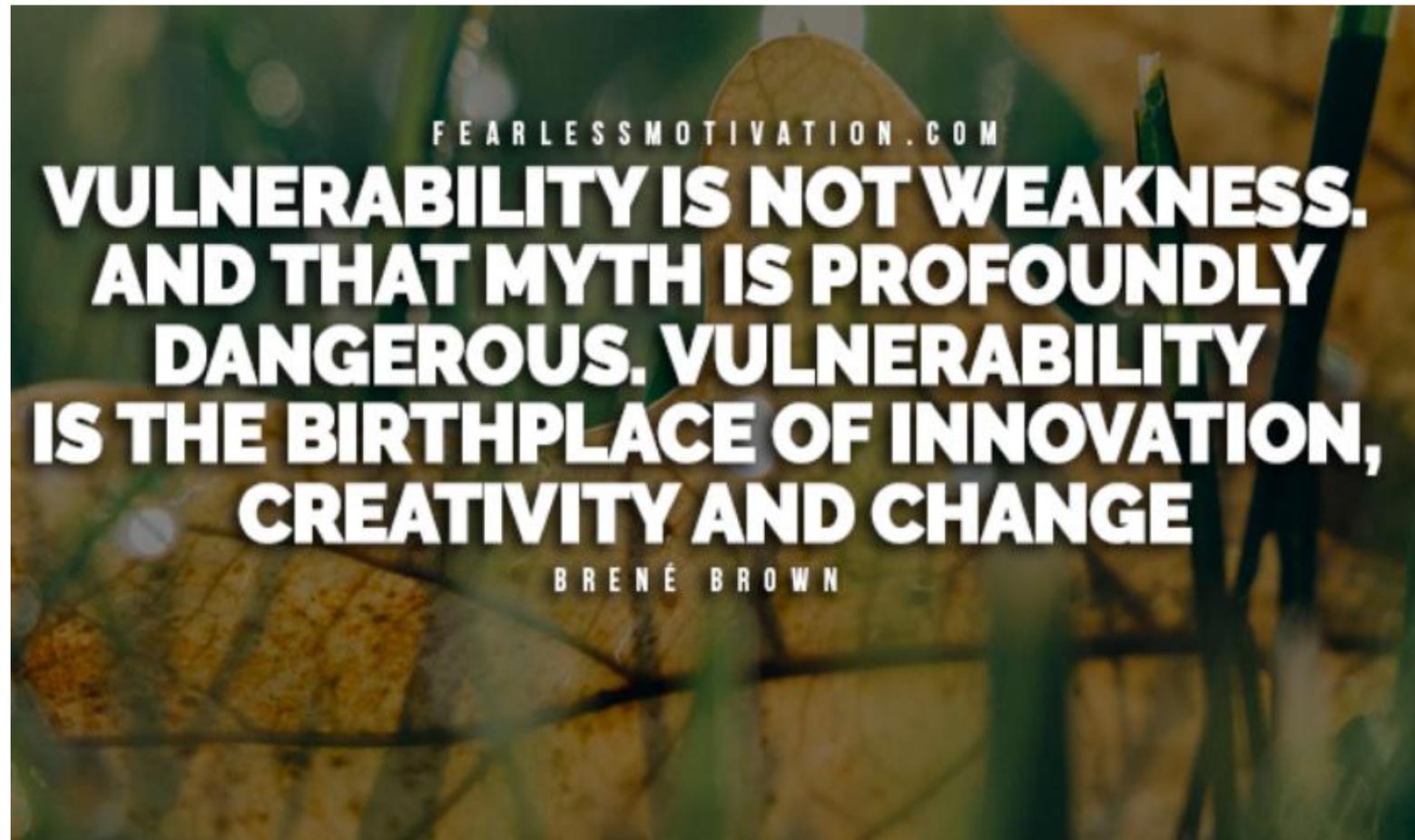


# Die Schaffung eines psychologisch sicheren Umfeldes – Pflichtprogramm jeder Führungspersönlichkeit



Source: T. Clark, LeaderFactor 2020

**Empathie, Einfühlungsvermögen und Verletzbarkeit der Führungs-Personen = Voraussetzungen für ein psychologisch sicheres Umfeld**

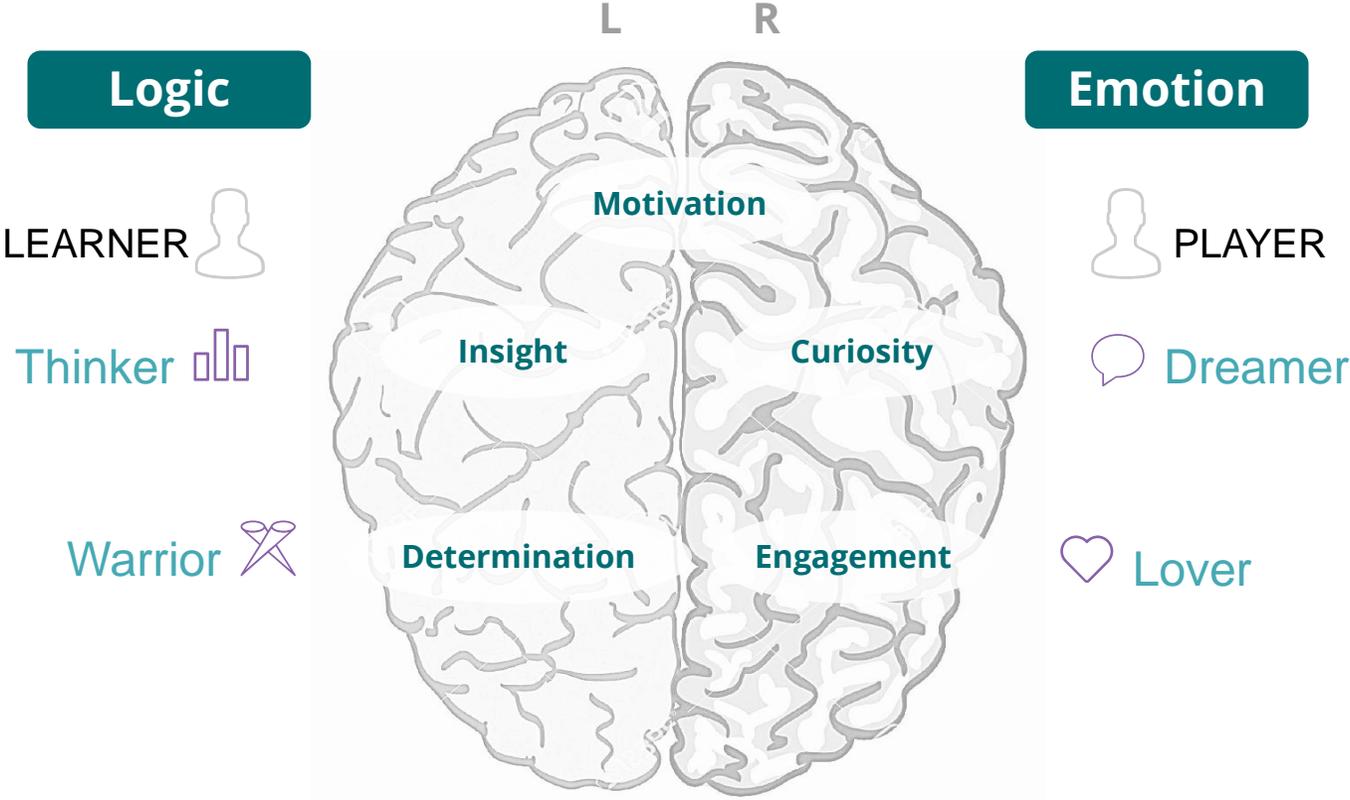


# Vulnerabilität und Empathie treiben Psychologische Sicherheit und Innovation

890 study respondents were asked if their leaders displayed vulnerability and empathy – the ones experiencing **vulnerable and empathetic leadership** reacted as follows:

- ❑ **Psychological Safety:** 85% felt psychologically safe and felt motivated to bring in their best
- ❑ **Innovation:** 61% felt driven to be innovative
- ❑ **Engagement:** 76% felt engaged
- ❑ **Retention:** 87% felt like remaining loyal to the company
- ❑ **Inclusivity:** 91% considered their workplace to be inclusive
- ❑ **Work-life:** 86% felt able to navigate the demands of work & life and thus facing lower probability of burning out

# Das Potenzial Vulnerabilität und Empathie zu zeigen ist auf der rechten Gehirn-Hälfte angesiedelt



# Psychologische Sicherheit - die Voraussetzung damit Menschen sich getrauen die Komfort-Zone zu verlassen und ihr Potenzial einzubringen



# Unternehmens-Kultur – der entscheidende Baustein für nachhaltigen Unternehmens-Erfolg

Organisches Umsatzwachstum

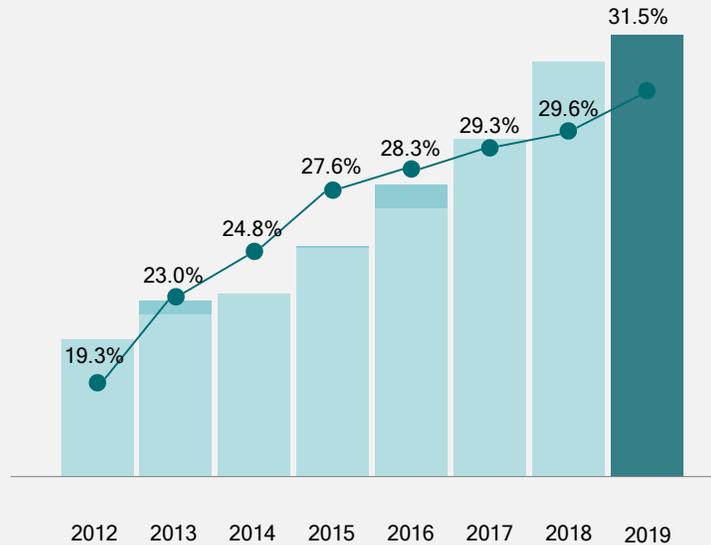
DURCHSCHNITT +10 %



Beginn der Kulturreise

Bereinigter EBITDA<sup>1</sup> in Mio. CHF und Marge

+12.3% MARGENVERBESSERUNG



Mkt cap  
15.1 bn



## **Zusammengefasst:**

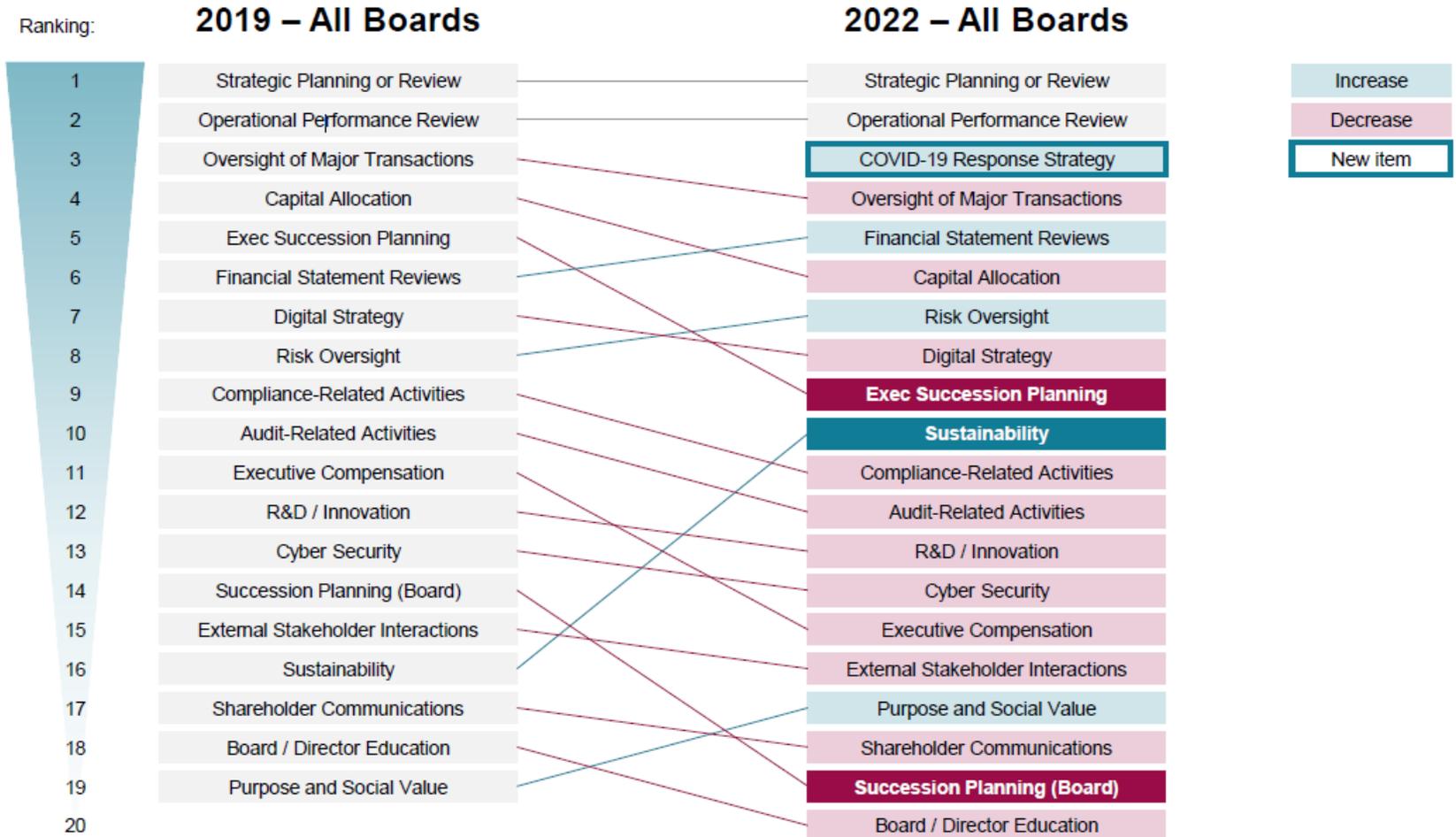
Die Zeiten, in denen mit ‚Top Down Führungsstil‘ nachhaltig hervorragende Geschäftsergebnisse erzielt werden konnten sind vorbei

Empathie, Einfühlungsvermögen und Verletzbarkeit sind Merkmale moderner und erfolgreicher Führung und die wesentlichen Treiber Psychologischer Sicherheit

Psychologische Sicherheit erlaubt Menschen in Unternehmen sich aus der Komfort-Zone zu bewegen, sich zu entfalten, aktiv zum Unternehmenserfolg beizutragen und dadurch gemeinsam nachhaltig bessere Geschäftsergebnisse zu erzielen

Ein psychologisch sicheres Umfeld zu schaffen ist ein MUSS für jede Führungs-Persönlichkeit

# So – wieso ist Unternehmens-Kultur noch nicht ‚Top of Mind‘ in Verwaltungsräten?

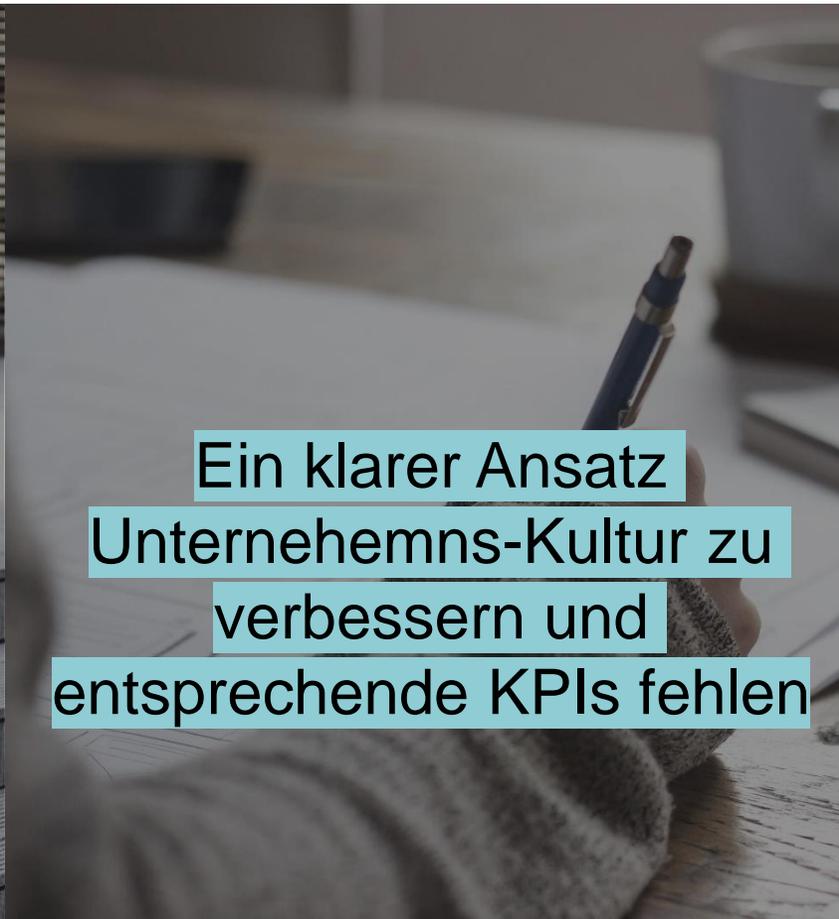


Source: Russell Reynolds Associates' 2022 Global Board Culture and Director Behaviors Survey. Directors were asked the top three areas where their full board has spent the most time over the past 12 months; answers are ranked by frequency of selection. N=1,036. 2022.

### 3 Hypothesen



Die Definition was  
eigentlich  
Unternehmens-Kultur  
ist ist unklar



Ein klarer Ansatz  
Unternehmens-Kultur zu  
verbessern und  
entsprechende KPIs fehlen



Das Thema ist  
ausserhalb der  
,Konfort-Zone' von  
Boards

A person wearing a white patterned shirt is sitting at a desk, looking at several papers. A laptop is open in front of them. The scene is dimly lit, with a soft glow from the laptop screen. The text is overlaid on the image.

## Definition der Unternehmenskultur

„Die Art und Weise, wie (und wo) in einer Organisation Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden“

# Barrett Values Center – ‚Rezept-Buch‘ für den Umgang mit Unternehmens-Kultur



Commitment and  
Ownership of Top  
Management



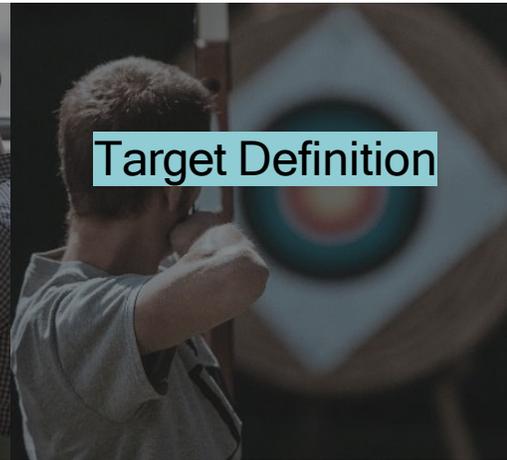
Compelling  
Reasons for  
Change



Establishment of  
Psychological  
Safety



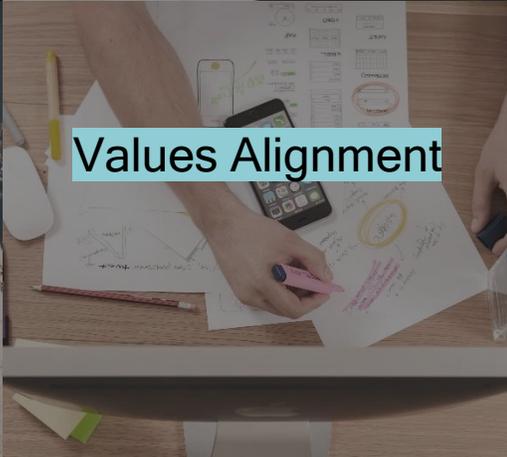
Baseline  
Measurement



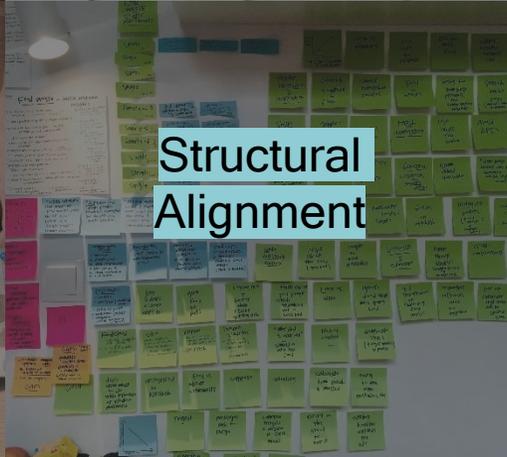
Target Definition



Personal  
Alignment



Values Alignment



Structural  
Alignment

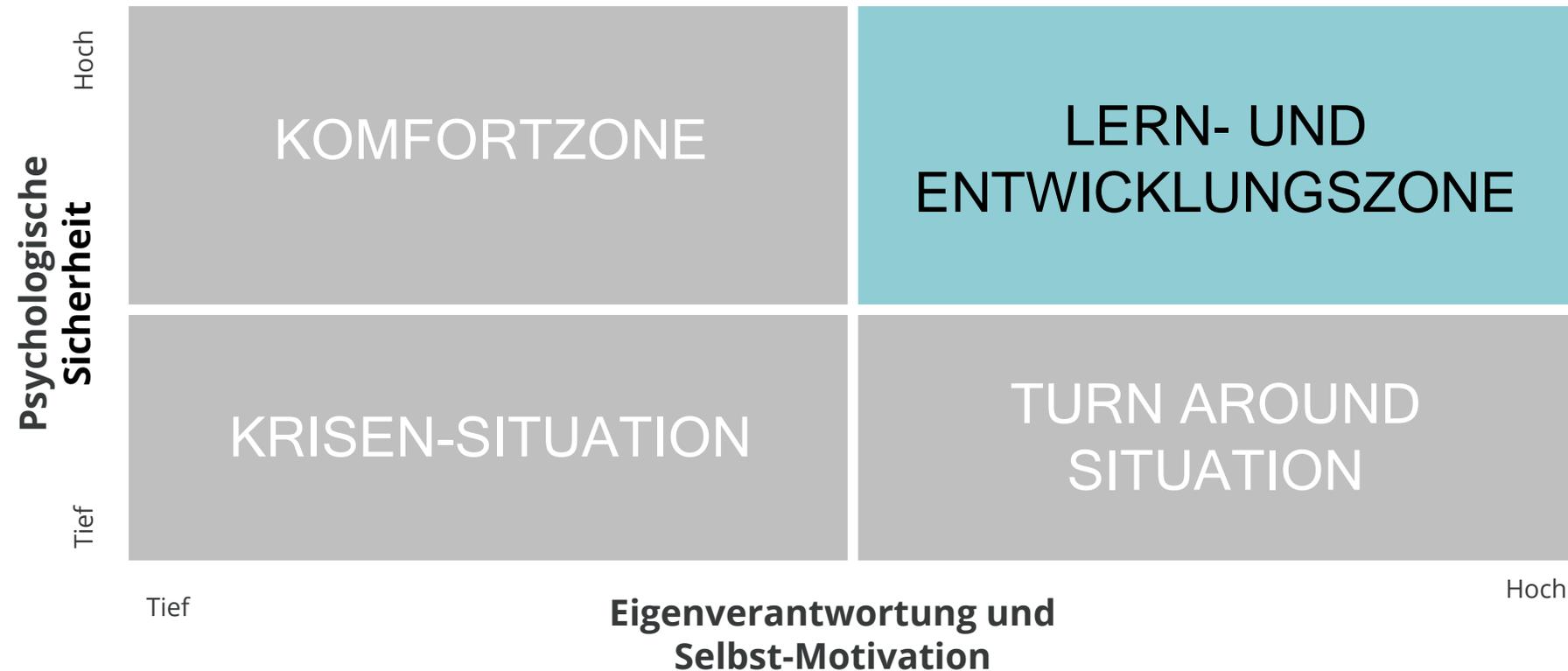


Purpose, Vision  
and Mission  
Alignment

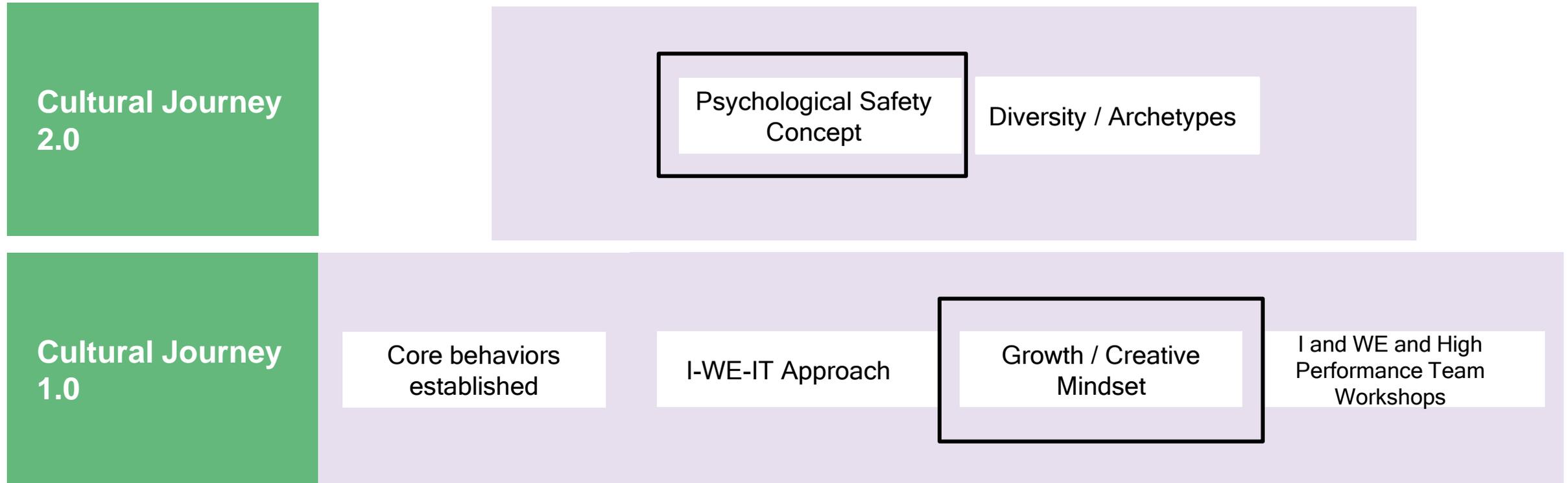


Anchoring

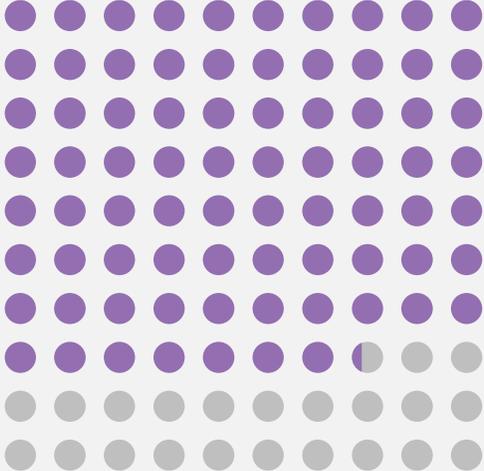
# „Keep it Simple“ – Fokussierung auf die entscheidenden Treiber



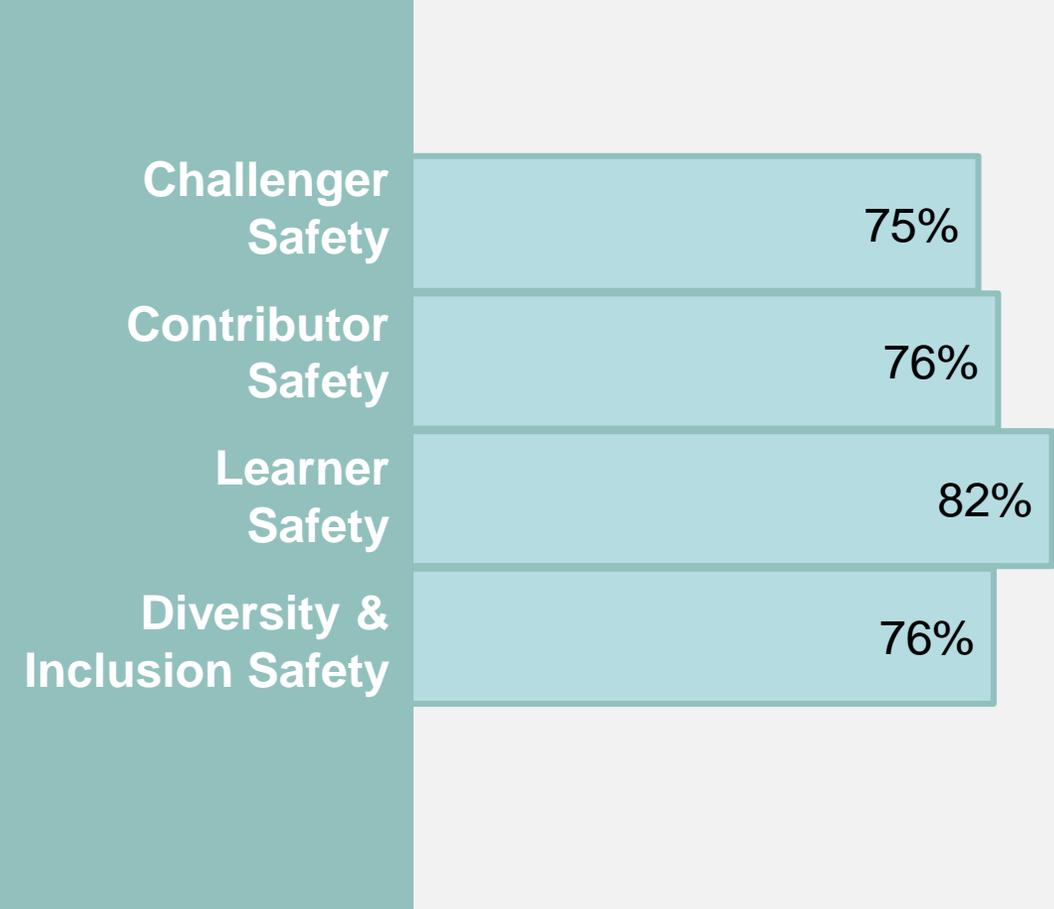
## Beispiel Straumann Group



# Psychological Sicherheit kann mittels eines einfachen Fragebogens gemessen werden

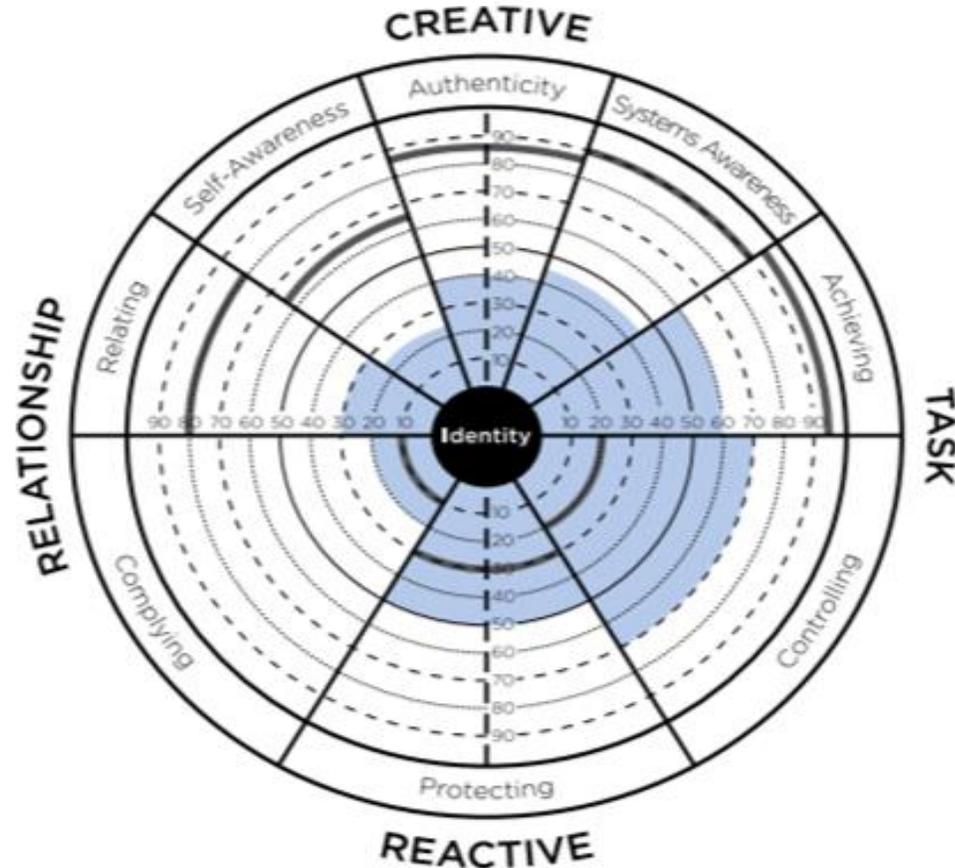


**77.3%**  
Overall Result



- Strength:
- Learning Safety
- Opportunities:
- Challenger Safety
  - Contributor Safety
  - Div. & Incl. Safety

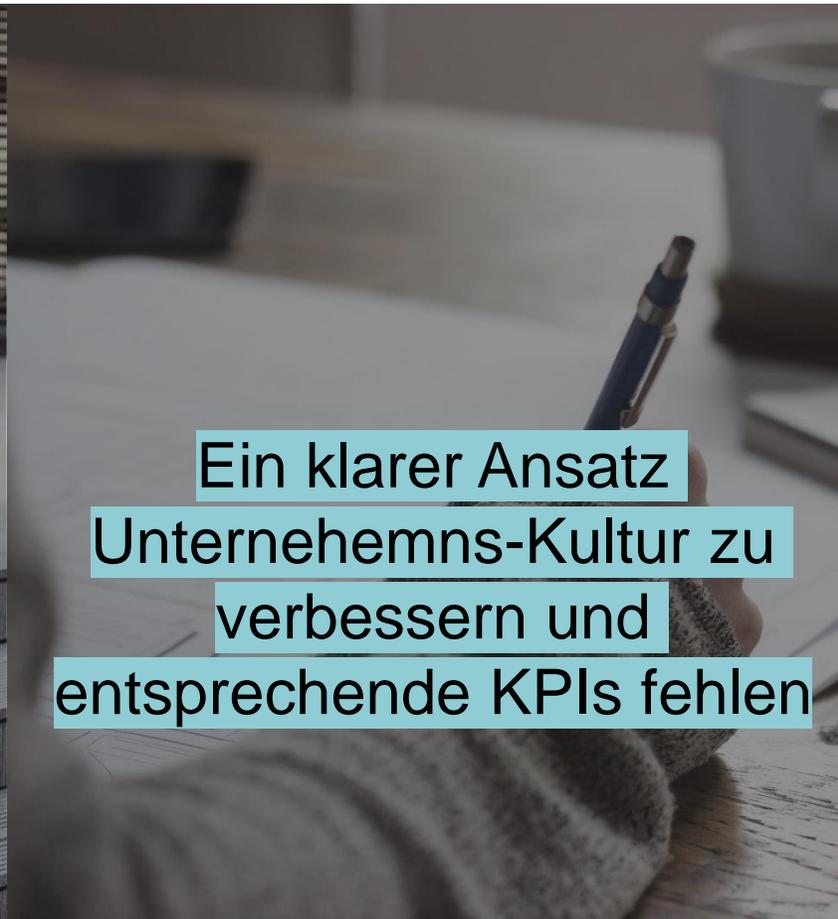
# Auch das Mass an Selbst-Verantwortung / Growth Mindset einer Organisation kann relativ einfach gemessen werden



# So wieso ist Kultur nicht ‚Top of Mind‘ bei Verwaltungs-Räten?



Die Definition was  
eigentlich  
Unternehmens-Kultur  
ist ist unklar



Ein klarer Ansatz  
Unternehmens-Kultur zu  
verbessern und  
entsprechende KPIs fehlen



Das Thema ist  
ausserhalb der  
‚Konfort-Zone‘ von  
Boards

,Exactly in this very  
moment we all  
experience the slowest  
moment for the rest of  
our lives'

RAY KURZWEIL

