



Positive Psychologie

# Unternehmenskultur nachhaltig verbessern

Unsere Arbeitswelt verändert sich gerade enorm. In der Arbeitswelt der Zukunft wird der Erfolg von Unternehmen in hohem Masse von der Qualität der Zusammenarbeit und dem Einbringen der besonderen Fähigkeiten jedes Menschen abhängen. Die gelebte Kultur im Unternehmen gewinnt damit an entscheidender Bedeutung. Mit den praxiserprobten Erkenntnissen der Positiven Psychologie können Unternehmen von innen heraus eine neue positive Kultur zum Nutzen aller entwickeln.

Von Norbert Heining

Die gelebte Unternehmenskultur hat massgeblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Peter Druckers legendäres Zitat «Culture eats strategy for breakfast» bringt dies auf den Punkt. Es zeigt sich immer wieder deutlich, dass eine positive Kultur zu einer deutlichen Verbesserung von Kennwerten wie Kundenzufriedenheit, Fluktuation, Krankheitsquote, Arbeitgeberattraktivität und natürlich der generellen Zufriedenheit der Belegschaft führt. Die Herausforderung dabei ist, dass sich Kultur nicht einfach so anfassen lässt. Weil sie jedoch gerade in Zeiten, in denen sich vieles intensiv verändert, noch wichtiger wird, beschäftigen sich zunehmend immer mehr Firmenlenker und Führungskräfte mit der Frage, wie sich eine Kultur entwickeln lässt, die das Unternehmen auch künftig stabil auf Erfolgskurs hält und darüber hinaus diesen Erfolg kontinuierlich sichert. Sie fragen sich, was sie dazu beitragen

können, dass die Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entwickeln und entfalten, intrinsisch motiviert sind und Freude und Sinn bei ihrer Arbeit empfinden. Viele Personalverantwortliche freuen sich über diese Entwicklung, weil sie schon lange die Chancen dieser neuen Arbeitswelt erkennen und wissen, dass ein langfristiger Erfolg in einer sich ändernden Arbeitswelt nur mit einer veränderten Kultur realisierbar sein wird.

Es spielen hierbei gleich mehrere tief greifende Veränderungen eine Rolle. Zum einen haben die jüngeren Generationen veränderte Erwartungen an Arbeit und definieren Arbeitszeit als wertvolle Lebenszeit. Diese Haltung muss sich für sie auch in der erlebten Kultur widerspiegeln. Zum anderen wird Arbeit agiler und mobiler. Althergebrachtes Führungsverständnis funktioniert hier nicht mehr. Zum Dritten führt der Fach-

kräftemangel dazu, dass Mitarbeitende sich ihren Arbeitgeber immer mehr danach aussuchen, wie die Kultur der Zusammenarbeit dort faktisch ist.

Wenn die Kulturfrage so wichtig und zukunftsweisend ist, wie lässt sich Unternehmenskultur in der Praxis erfolgreich und nachhaltig verändern? Viele Top-down-Ansätze sind immer wieder gescheitert. Erfreulicherweise gibt es inzwischen praxiserprobte Antworten, und diese kommen interessanterweise aus dem Bereich der Wissenschaft. Die Positive Psychologie, die ihre Wurzeln in amerikanischen Top-Universitäten hat, untersucht, wie Menschen ihr volles Potenzial entfalten können. Wie sie Freude und Wohlbefinden erreichen und dabei noch erfolgreicher werden. Unbemerkt von der breiten Öffentlichkeit, gibt es hier mittlerweile eine Fülle an Erkenntnissen. Das Besondere daran ist, dass

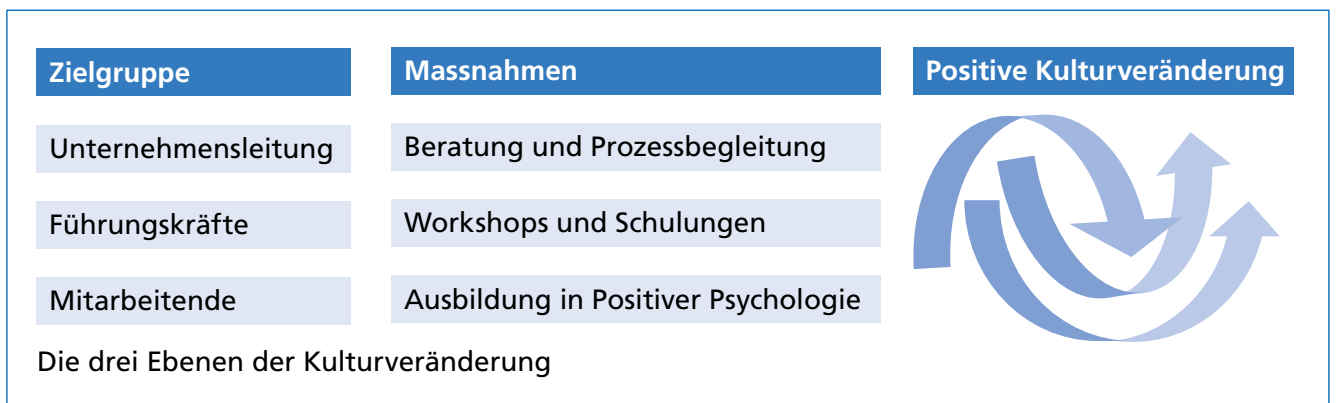


Abbildung 1

sich diese Ergebnisse sowohl in Bezug auf den einzelnen Menschen als auch am Arbeitsplatz, im Team und im ganzen Unternehmen anwenden lassen und dass es dabei zu Win-win-Situationen kommt, die sich gegenseitig verstärken. Damit liefert die Positive Psychologie die wissenschaftliche Basis und vor allem auch das praktische Vorgehen, um positive Lebens- und Arbeitswelten zu entwickeln. Der Weg geht hier vom «Ich» zum «Wir». Wenn sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte klare Vorteile für sich und das eigene Wirken sehen, sind sie auch bereit, die Konzepte in der Arbeitswelt zu leben.

### Die drei Ebenen der Kulturveränderung

In der Praxis der Kulturveränderung hat sich der Fokus auf drei Ebenen bewährt (siehe Abbildung 1). Mitarbeitende, die sich freiwillig gemeldet haben, werden in Positiver Psychologie geschult und entwickeln als Multiplikatoren mit ihren Kolleginnen und Kollegen Kulturveränderungsimpulse «von unten». Die zweite wichtige Ebene sind die Führungskräfte, die sich in Workshops mit dem wichtigen Thema Unternehmenskultur und damit mit Führungskultur beschäftigen. Hier stehen u.a. folgende Fragen im Vordergrund: Welche Kultur ist mir für meinen Verantwortungsbereich wichtig? Wofür stehe ich als Person? Was sind die Erwartungen meiner Mitarbeitenden und wie

kann mir die Positive Psychologie hierbei helfen? Die dritte entscheidende Ebene ist die Unternehmensleitung. Hierbei geht es um die Beratung und Begleitung des Prozesses sowie um Offenheit und die Reflexion der Veränderungsimpulse aus dem Unternehmen. Mit der Integration der verschiedenen Sichtweisen entsteht über die Zeit eine neue zukunftsgerichtete Kultur, die von allen Ebenen getragen wird.

### Das 5-Komponenten-Modell

Wer nach einer «Landkarte» sucht, um die Unternehmenskultur in der Praxis positiv zu verändern, für den ist das 5-Komponenten-Modell optimaler Arbeit (siehe Abbildung 2) sehr hilfreich, da es die relevanten und vor allem auch erfolgskritischen Aspekte der Unternehmenskultur visibel macht. Das Modell basiert auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie.

Das Fundament des 5-Komponenten-Modells ist Haltung. Auf diesem bauen alle weiteren Aspekte auf. Bei der Komponente *Haltung* geht es beispielsweise darum, wie die Mitarbeitenden gesehen werden (als Menschen mit ihren individuellen Bedürfnissen oder als Kostenfaktor), welches Menschenbild vorherrscht, ob kooperativ zusammengearbeitet wird oder ob sich Abteilungen «auseinandersetzen». Gibt es gelebte Wertschätzung? Sind die Menschen authentisch im Umgang?

### Beziehungen und Partnerschaften

Menschen sind zutiefst soziale Wesen. Unternehmenskulturen, die von Neid, Missgunst und Abgrenzung geprägt sind, verhindern, dass Menschen ihr volles Potenzial entfalten. Hilfsbereitschaft, soziale Unterstützung und ein starkes Wir-Gefühl führen demgegenüber massgeblich zum Erreichen grossartiger Erfolge. Studien belegen, dass sich glückliche Menschen für den Erfolg der anderen freuen. Praxistipp: Bereits ein übergeordnetes und erstrebenswertes Unternehmensziel und das integrative Agieren der Führungskräfte beeinflussen die Beziehungen am Arbeitsplatz positiv, weil die Mitarbeitenden gemeinsam für das grosse Ziel arbeiten. Praxisfragen können hier sein: Wie gern arbeiten die Menschen mit ihren Kollegen zusammen? Erleben sie gegenseitige Unterstützung? Können sie ganz Mensch sein oder spielen sie nur die vorgegebene Rolle?

### Stärken

Im Sport ist es uns völlig klar: Athleten trainieren die Disziplin, in der sie ihre grössten Stärken haben. Dadurch werden Spitzenleistungen erst möglich. Im Unternehmen ist der Fokus jedoch häufig auf die Schwächen gerichtet, an denen gearbeitet wird und die minimiert werden sollen. Dies führt bestenfalls zu Mittelmass. Aus der Forschung wissen wir, dass die



Jetzt auf IncaMail setzen:  
[post.ch/incamail-hr](https://post.ch/incamail-hr)

**SENSIBLE  
HR-DOKUMENTE  
DIGITAL UND SICHER  
VERSENDEN  
INCAMAIL**

Mit einem Klick versenden Sie Lohnabrechnungen und andere HR-Dokumente sicher, verschlüsselt und nachweisbar direkt aus Ihrer HR-Software.

**DIE POST** 



### Das 5-Komponenten-Modell idealer Arbeit von Norbert Heining

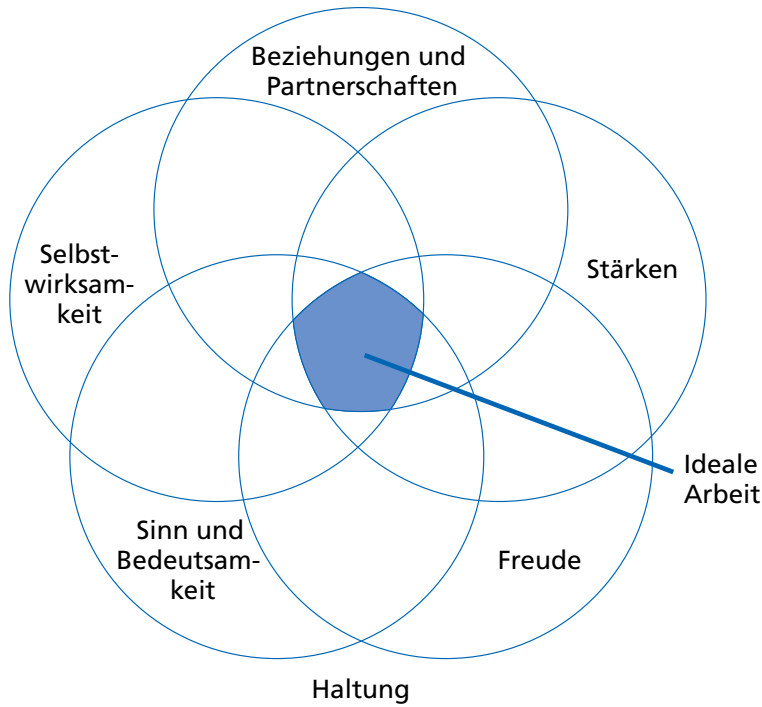


Abbildung 2

Stärkenorientierung sowohl zu deutlich mehr Erfolg als auch zu mehr positiven Emotionen führt. Praxisfragen sind hier: Haben wir eine Kultur, in der wir explizit auch über unsere Stärken sprechen und Wert darauf legen, Mitarbeitende nach ihren Stärken einzusetzen?

#### Freude

Arbeit darf und soll Freude und Erfüllung schenken. Arbeitszeit ist wertvolle Lebenszeit. Inzwischen gibt es viele wissenschaftliche Untersuchungen, die sehr deutlich belegen, dass positive Emotionen beispielsweise dazu führen, Probleme in kürzerer Zeit besser zu lösen, geistig flexibler zu sein und schneller zu lernen sowie kreativer zu sein und produktiver zu arbeiten. Menschen mit positiven Emotionen leisten mehr und setzen sich höhere Ziele. Sie können mit Stress besser umgehen und kommen mit Widerständen besser zurecht. Freude und Spass sind emotionale Zustände, die ähnlich wie die Motivation von innen heraus entstehen. Das Unternehmen und seine Unternehmenskultur können jedoch entsprechende fördernde Rahmenbedingungen

schaffen, und diese haben wiederum viel mit der Haltung, der Wertschätzung und dem Wahrnehmen des ganzen Menschen zu tun. Praxisfragen: Worauf fokussiert mein Unternehmen? Spielt die Frage nach Freude zumindest eine Rolle? Wie geht mein Unternehmen mit den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden um?

#### Sinn und Bedeutsamkeit

Intrinsische Motivation entsteht, wenn Menschen das tun, was ihnen wichtig ist. Dieser Aspekt lässt sich auf verschiedenen Ebenen beleuchten. Auf individueller Ebene fragt sich beispielsweise eine Mitarbeiterin, was für sie persönlich sinnvoll, sinngeladend und bedeutsam ist. Diese Frage lässt sich in Bezug auf den jeweiligen Arbeitsplatz, auf individuelle Teams sowie das gesamte Unternehmen transferieren und beantworten. Je besser die Antworten auf allen Ebenen für einen Mitarbeitenden zusammenpassen, desto mehr Bedeutsamkeit und desto mehr Motivation entsteht. Deshalb ist eine für die Belegschaft bedeutsame Vision und Mission so wichtig. Praxisfragen sind hier: Erkennen die Menschen in meinem Unternehmen

die Bedeutsamkeit ihrer Aufgabe und ist ihnen das grosse Ziel des Unternehmens wichtig? Worin zeigt sich dies?

#### Selbstwirksamkeit

Das Gegenteil von Selbstwirksamkeit ist Jammern. In manchen Firmen ist dies stark ausgeprägt, selbstverständlich nicht offiziell, jedoch unmittelbar erlebbar in den Pausenräumen sowie hinter vorgehaltener Hand. Selbstwirksamkeit bedeutet das exakte Gegenteil: Mitarbeitende verfolgen aktiv und selbstverantwortlich ihre Themen. Sie wissen ihre Fähigkeit zu gestalten, und ihre Vorgesetzten geben ihnen die Möglichkeiten und den Raum dafür. Diese Einstellung führt zu Erfolgen, sowohl individuell als auch für das Unternehmen. Sie fördert das Selbstbild, das Empfinden und die Erfahrung, aktiv etwas bewegen zu können. In der Konsequenz setzt dies neue Energien frei, und die Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement steigen. Praxistipp: Dieser Aspekt lässt sich vor allem intrinsisch verändern, wenn die Mitarbeitenden ihre persönlichen Vorteile durch eine höhere Selbstwirksamkeit erkennen.

Grundsätzlich gibt ein erfolgreicher und nachhaltiger Kulturveränderungsprozess keine Kultur vor, die eingeführt werden soll, sondern lässt Kultur evolutionär in der Organisation wachsen. Der Prozess dockt an die DNA des Unternehmens an und entwickelt die Kultur sensitiv und wertschätzend weiter, um sowohl ein optimales Arbeitsumfeld für die Menschen zu schaffen als auch den künftigen und langfristigen Erfolg des Unternehmens zu gewährleisten. Die Positive Psychologie bietet dafür die wissenschaftlich fundierte Grundlage und kann dabei Vorgehensweisen und Konstellationen benennen, deren positive Auswirkungen sich gegenseitig verstärken und bei denen alle Beteiligten gewinnen.



**Norbert Heining** ist Experte für Positive Psychologie und Gründer des Unternehmens CHANGE POSITIVE. Er unterstützt als praxisorientierter Trainer und Berater sowie inspirierender Speaker Firmen und Menschen, die sich positiv entwickeln möchten. Sein aktuelles Buch «Glücksprinzipien» ist vor Kurzem im Springer-Verlag erschienen.