

Positive Unternehmenskultur für ein psychisches gesundes Team

Die Unternehmenskultur ist wie der Charakter eines Unternehmens und ist verantwortlich, wie Mitarbeitende zusammenarbeiten, Konflikte lösen, Feedback geben und Entscheidungen treffen. Sie basiert auf gemeinsamen Werten, Überzeugungen und Praktiken, die das Verhalten und die Einstellungen der Mitarbeitenden beeinflussen. Neue Mitarbeitende müssen sich mit diesen Werten und Normen auseinandersetzen, die im Laufe der Zeit zu Selbstverständlichkeiten werden. Die Unternehmenskultur ist ein entscheidender Einflussfaktor auf das Verhalten und die Handlungen sowohl der Mitarbeitenden als auch des Unternehmens selbst.

Ein Modell der Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist ein komplexes Gefüge aus verschiedenen sichtbaren und unsichtbaren Elementen. Das Kulturebenen-Modell von Edgar Schein unterteilt diese Elemente in drei Ebenen:

1. Zu der ersten Ebene zählen Artefakte: Hierzu zählen sichtbare Elemente wie Symbole, Kleidung und die Unternehmenssprache. Diese sind bewusst und für jeden erkennbar.
2. Die zweite Ebene umfasst Normen und Werte: Auf dieser Ebene sind die Normen und Werte des Unternehmens zu finden. Einige sind bewusst und sichtbar, andere weniger. Sie beeinflussen die Handlungen der Mitarbeiter.
3. Auf der dritten Ebene befinden sich die Grundannahmen: Die tiefste Ebene beherbergt die Grundannahmen, also Einstellungen, Überzeugungen und soziale Beziehungen. Diese sind unsichtbar und oft unbewusst, aber sie prägen das Denken und Verhalten aller Mitglieder und bilden das Fundament der Unternehmenskultur.

Wozu gibt es Kulturen in Unternehmen?

Kultur ist unerlässlich, da sie Komplexität reduziert und Orientierung im organisatorischen Umfeld bietet. Zum Beispiel erfordert die Wahl der Arbeitskleidung keine Überlegung. Zusätzlich ist eine starke und positive Unternehmenskultur ein Schlüssel zum Erfolg und zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Wenn diese Kultur effektiv mit der Unternehmensstrategie und -führung harmonisiert, kann die Unternehmensleistung erheblich gesteigert werden.

Woran erkennt man eine positive Unternehmenskultur?

Eine positive Unternehmenskultur betont positive Beziehungen, offene Kommunikation, Zusammenarbeit und Innovation. Hier sind einige Anzeichen für eine solche Kultur:

- Kommunikation ist offen und transparent.
- Teamarbeit wird aktiv gefördert.
- Die Unternehmenswerte werden von Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen gelebt.
- Probleme werden als Herausforderungen betrachtet, Fehler als Gelegenheiten zur Weiterentwicklung, und der Fokus liegt auf Lösungen, nicht auf Problemen.
- Innovation wird aktiv unterstützt.
- Der individuelle Beitrag zum Unternehmenserfolg wird anerkannt.
- Wertschätzung prägt die Interaktion und Feedback wird offen und konstruktiv vermittelt.
- Die Gesundheit der Mitarbeitenden, sowohl geistig als auch körperlich, wird besonders berücksichtigt.

Die Unterscheidung zwischen positiven und ineffektiven Unternehmenskulturen hängt auch stark von der Furchtlosigkeit der Unternehmensmitglieder ab. Eine positive Unternehmenskultur bedeutet nicht zwangsläufig eine störungsfreie Arbeitsumgebung. Konflikte und Fehler sind auch in solchen Unternehmen nicht ausgeschlossen, jedoch wissen die Mitglieder, dass diese zur Normalität gehören und Konflikte gemeinsam gelöst

werden. Teammitglieder sind engagiert und konzentrieren sich darauf, Aufgaben und Probleme gemeinschaftlich anzugehen.

Unternehmenskultur und mentale Gesundheit

Die Art und Weise, wie Konflikte und Fehler behandelt werden, hat einen erheblichen Einfluss auf die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden in einem Unternehmen. In Organisationen, in denen die oben genannten Merkmale einer positiven Unternehmenskultur erlebbar sind, entsteht ein Umfeld, das das Wohlbefühl, die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden fördert. Im Gegensatz dazu können ineffektive Unternehmenskulturen die mentale Gesundheit beeinträchtigen.

Der Zusammenhang zwischen einer positiven Unternehmenskultur und mentaler Gesundheit wird maßgeblich von der Führung geprägt. Führungskräfte gestalten die Arbeitsbedingungen und das zwischenmenschliche Umfeld und tragen somit eine Mitverantwortung für die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden. Ihr Verhalten, ihre Fähigkeit zur Kooperation und Kommunikation sowie ihre Herangehensweise an Belastungen und Problemlösungen bieten wertvolle Unterstützung und Orientierung. Zudem erfordert eine gesunde Unternehmenskultur ein gemeinsames Wertesystem und ein Vertrauen unter den Mitarbeitenden.

Welche Vorteile hat eine positive Unternehmenskultur?

Eine positive Unternehmenskultur bringt zahlreiche Vorteile sowohl für die Mitarbeitenden als auch für die Organisation insgesamt.

- Mitarbeitende fühlen sich wohler, sind engagierter, leistungsfähiger und motivierter, das zu höherer Produktivität führt.
- Die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt.
- Mitarbeitende sind geistig und körperlich gesünder.
- Die Attraktivität als Arbeitgeber wächst, wodurch Talente angezogen und gehalten werden können.
- Die Mitarbeiterfluktuation ist niedriger.
- Das Unternehmen wird innovativer und agiler.

- Die Unternehmensziele werden besser erreicht.

Es ist klar, dass eine stabile, positive Unternehmenskultur einen direkten Einfluss auf die Produktivität und den Gewinn eines Unternehmens haben.

Wie kann eine positive Unternehmenskultur geschaffen werden?

Eine nachhaltige Veränderung der Unternehmenskultur erfordert einen konkreten Plan, harte Arbeit und Zeit. Es gibt verschiedene Ansatzpunkte, die Führungskräfte nutzen können, um die Kultur positiv zu gestalten:

- Werte und Unternehmensleitbild: Werte bieten eine entscheidende Orientierung im Arbeitsalltag, besonders wenn sie offen und klar kommuniziert werden. Gemeinsame Werte und das Leitbild sollten von allen Unternehmensmitgliedern gelebt werden.
- Kommunikation: Offene, transparente Kommunikation, Wertschätzung im Umgang miteinander und die Förderung einer Feedbackkultur tragen dazu bei, Vertrauen zu stärken und bessere Beziehungen zwischen Mitarbeitenden und Management aufzubauen. Dies fördert die effektive Entscheidungsfindung, verbesserte Zusammenarbeit und ein erhöhtes Sicherheitsgefühl bei den Mitarbeitenden. Es ist wichtig, sowohl der direkten als auch der indirekten Kommunikation Aufmerksamkeit zu schenken, wie es das Axiom von Paul Watzlawick besagt: "Man kann nicht nicht kommunizieren."
- Führung: Eine gute Führungskraft fördert Engagement und eine positive Wahrnehmung der Unternehmenskultur. Sie vermittelt, dass jeder Einzelne wichtig ist, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Sie motiviert, ermutigt Kreativität und Innovation, schafft Identifikation und Zusammengehörigkeit, was für den Erfolg einer Organisation entscheidend ist.
- Arbeitsumgebung und -bedingungen: Eine positive Unternehmenskultur erfordert keine luxuriösen Annehmlichkeiten, sondern vor allem grundlegende Umgebungsfaktoren wie funktionierende IT und Software sowie die Erfüllung von Grundbedürfnissen, wie geregelte Arbeitszeiten.
- Zusammenarbeit und Teamwork: Eine positive Unternehmenskultur legt großen Wert auf Zusammenarbeit und Teamwork. Mitarbeitende werden ermutigt, Ideen auszutauschen und sich gegenseitig bei der Erreichung gemeinsamer Ziele zu

unterstützen. Dadurch werden das Gemeinschaftsgefühl und die Teamarbeit gefördert, das zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Produktivität beitragen kann.

- **Psychologische Sicherheit:** Um eine kreative, innovative und nachhaltig produktive Organisation zu schaffen, muss im Arbeitsalltag die Angst vor Verurteilung oder negativen Konsequenzen vermieden werden. Fehler sollten als Lernerfahrungen betrachtet werden, was eine positive Fehlerkultur erfordert. Die Schaffung von psychologischer Sicherheit ist hauptsächlich die Aufgabe der Führungskräfte und der Unternehmensleitung.
- **Rolle der Personalabteilung:** Die Personalabteilung kann die Unternehmenskultur positiv beeinflussen, indem ihre Mitarbeitenden selbst Vorbilder sind, die Unternehmenswerte verinnerlichen und im Verhalten umsetzen. Des Weiteren trägt eine Personalstrategie, die Weiterbildung fördert, Führungskräfte schult und Entscheidungen des Managements frühzeitig kommuniziert, zur Gestaltung einer positiven Unternehmenskultur bei.
- **Vielfalt:** Diversität trägt nachweislich zur Produktivität, Innovation, Kreativität und Entscheidungsfähigkeit bei. Wenn Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Altersgruppen oder Geschlechtern gemeinsam an Aufgaben arbeiten, ergeben sich aus den vielfältigen Perspektiven bessere Ergebnisse.

Jedes Unternehmen ist einzigartig, weshalb es kein universelles Erfolgsrezept für eine positive Unternehmenskultur gibt. Die Ansätze, die für ein Unternehmen funktionieren, sind möglicherweise nicht übertragbar auf andere. Insgesamt ist jedoch festzuhalten, dass eine positive Unternehmenskultur in der heutigen schnelllebigen und wettbewerbsintensiven Geschäftswelt unverzichtbar ist. Indem Offenheit, Zusammenarbeit, Innovation und Kommunikation gefördert werden, können Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeitende sich geschätzt, engagiert und motiviert fühlen. Dies trägt maßgeblich zum Erfolg des Unternehmens bei.

Was heißt dies nun für jeden Einzelnen im Unternehmen?

Jeder Mitarbeiter kann zur Schaffung einer positiven Unternehmenskultur in seinem Arbeitsumfeld beitragen. Dies beginnt damit, dass er darüber nachdenkt, in welchem kulturellen Unternehmensumfeld er arbeiten möchte und welche Merkmale dieses auszeichnet. Als nächsten Schritt kann er das Unternehmen hinsichtlich der entscheidenden Faktoren und Hebel für eine positive Unternehmenskultur aufmerksam analysieren. Zudem kann er selbst als Vorbild agieren und im Team erste Schritte zur Kulturveränderung initiieren und besprechen.

Das PERMA-Modell zur Stärkung des Teams

Das PERMA-Modell von Martin Seligman ist eine Formel der positiven Psychologie für glücklichere und zufriedener Menschen und lässt sich hervorragend in die Unternehmenskultur integrieren. Ob sich ein Unternehmen für stürmische Zeiten rüsten oder ein starkes Fundament zu den eigenen Mitarbeitern aufbauen möchte, auf jeden Fall trägt PERMA zu einem hohen „Wir-Gefühl“ im Unternehmen bei.

- Positive Emotion:** Glückliche Momente schaffen, kleine Aufmerksamkeiten, Lob weitergeben, auf Wünsche eingehen, Freizeit der Mitarbeiter respektieren,
- Engagement:** offene Gesprächskultur ermöglichen, gemeinsame Aktivitäten, Teamentwicklungsevents, aktives Konfliktmanagement,
- Relationship:** regelmäßige Teambesprechungen, angenehme Atmosphäre schaffen, Mitarbeiterzeitschrift einführen,
- Meaning – der Arbeit Sinn geben:**
das „Warum“ im Unternehmen begründen, Mitarbeitern Gestaltungsmöglichkeiten geben, Transparenz zu den Mitarbeitern,
- Accomplishment:** kleinere Erfolge loben, größere feiern, erreichbare Ziele setzen, Zertifikate für Weiterbildungsmaßnahmen,