



## 7 Entscheidungsgrundlagen für eine bessere Unternehmenszukunft

# Mit dem «Mindset Hoffnungsvoll» zur positiven Unternehmenskultur

Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist eine positive Unternehmenskultur zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden. Denn sie schafft Freiraum für Innovation und persönliche Weiterentwicklung. Mit einem hoffnungsvollen Mindset können diese Faktoren nachweislich gefördert werden.

Von Katharina Chicherio

Wir leben und arbeiten in einer Welt, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. Stetige Veränderungen prägen das Dasein vieler Unternehmen. Dieser andauernde Wandel fordert spezifische Eigenschaften von Menschen in der Arbeitswelt. Dabei gehört eine hoffnungsvolle Haltung nachweislich zum bedeutendsten psychologischen Kapital von Führungskräften und Mitarbeitenden.<sup>1</sup> Denn Hoffnung fördert die wichtigen Eigenschaften der Selbstwirksamkeit und Widerstandsfähigkeit sowie des Optimismus. Mit einer hoffnungsvollen Einstellung verfügen Menschen über grosse Tatkraft und Motivation, etwas zu verändern.<sup>2</sup>

Zahlreiche Studien bestätigen die positiven Auswirkungen des hoffnungsvollen Mindsets auf die Arbeitszufriedenheit, Gesundheit, Leistung und Fluktuation.<sup>1</sup> Und damit wird das «Mindset Hoffnungsvoll» zu einem entscheidenden Faktor einer positiven Unternehmenskultur.

### Das «Mindset Hoffnungsvoll»

Entgegen der weitverbreiteten Meinung hat Hoffnung nichts mit Glauben zu tun. Denn Glaube beinhaltet die Erwartung, dass etwas anderes als ich selbst den Zielzustand verursacht.<sup>2</sup> Hoffnung bedeutet hingegen die Übernahme von Verantwortung und das aktive Verfolgen eines Ziels.

*«Hoffnung bedeutet, dass wir davon überzeugt sind, unsere Zukunft positiv beeinflussen zu können.»<sup>3</sup>*

Das «Mindset Hoffnungsvoll» beschreibt somit eine innere Haltung, die uns positiv in die Zukunft blicken lässt. Dabei sind hoffnungsvolle Menschen beharrlich auf klare Ziele ausgerichtet und finden neue Lösungen, mit Herausforderungen umzugehen, um erfolgreich zu sein.<sup>1</sup>

### Die sieben Entscheidungen zum hoffnungsvollen Mindset

Eine hoffnungsvolle Einstellung lässt sich nicht vorschreiben. Sie muss aktiviert und Schritt für Schritt ausgebaut werden. Dafür sind sieben Entscheidungen notwen-



Das «Mindset Hoffnungsvoll» beschreibt eine innere Haltung, die uns positiv in die Zukunft blicken lässt.



Entscheidungen, die Hoffnung einschränken	Entscheidungen zum hoffnungsvollen Mindset
Den Fokus auf Negatives richten	Schönes, Hilfreiches und Gutes wahrnehmen
Die Dinge sind unveränderbar	Möglichkeiten sehen
In der gewohnten Negativität feststecken	Positive Gefühle pflegen
Sich auf Schwächen konzentrieren	Den Fokus auf Stärken legen
Herausforderungen meiden	Herausfordernde Ziele setzen
Im Nebel herumirren, ohne den Sinn im eigenen Tun zu sehen	Einen Sinn finden
In Isolation verharren	Beziehungen aufbauen und wertschätzen

Die sieben Entscheidungen zum hoffnungsvollen Mindset (in Anlehnung an Tomasulo, 2022)

dig, die aktiv getroffen und trainiert werden müssen. Alle sieben Entscheidungen zielen daraufhin ab, unsere Gedankengewohnheiten zu verändern.<sup>2</sup> Denn evolutionär sind Menschen auf das Negative fokussiert, um sie vor Dingen zu beschützen, die ihnen schaden könnten.<sup>4</sup> Doch obwohl wir auf das Negative sozusagen programmiert sind, ist es unsere Entscheidung, ob wir uns dauerhaft damit beschäftigen wollen und wie viel Einfluss wir auf eine bessere Zukunft nehmen wollen.<sup>2</sup>

### 1. Schönes, Hilfreiches und Gutes wahrnehmen

Jede Situation wird abhängig vom Betrachtenden unterschiedlich wahrgenommen, und entsprechend unterschiedlich ist auch die Reaktion darauf. Dabei

liegt die Entscheidung, wie wir die Situation sehen wollen, bei uns selbst. Wenn wir unseren Blickwinkel verschieben, eröffnen sich aus einst negativ gewerteten Herausforderungen positive Möglichkeiten für Wachstum und Fortschritt.

**Praxistipp:** Wenn Sie sich in einer negativen und ungewissen Situation befinden, dann stellen Sie sich als Erstes die Frage: «Was passiert gerade?»<sup>2</sup> Beschreiben Sie die Situation sachlich und aus einer beobachtenden Rolle heraus, beispielsweise aus der Sicht eines unbeteiligten Freundes.

### 2. Möglichkeiten sehen

Jede Situation beinhaltet immer beides, negative und positive Möglichkeiten. Die

Wahl, welche Möglichkeiten wir sehen wollen, liegt also bei uns selbst. Während das fixierte Mindset überzeugt ist, dass die Situation unveränderbar sei, ist das hoffnungsvolle Mindset darauf fokussiert, die Zukunft aktiv zu verbessern und Möglichkeiten abzuwägen.<sup>2</sup> Dabei leugnen hoffnungsvolle Menschen die herausfordernde Situation nicht – sie bewerten die zukünftigen Möglichkeiten jedoch anders und nutzen die Umstände zur Erreichung ihrer Ziele.

**Praxistipp:** Anstatt auf Veränderungen mit den evolutionären Reaktionen von Kampf, Flucht oder Erstarrung zu reagieren, fragen Sie sich als hoffnungsvoller Mensch: «Was will ich jetzt tun?» Damit bewerten Sie die zukünftigen Möglichkeiten neu.<sup>2</sup>

### 3. Positive Gefühle pflegen

Mit positiven Emotionen können negative Gedanken und das Gefühl der Hoffnungslosigkeit erfolgreich überwunden werden.<sup>2</sup> Denn positive Emotionen wie Freude, Stolz und Dankbarkeit fördern nachweislich Kreativität, Widerstandsfähigkeit und Wohlbefinden.<sup>5</sup> Die Konzentration darauf, was wir beeinflussen und kontrollieren können, setzt Energie frei und macht uns leistungsfähiger.

**Praxistipp:** Üben Sie sich in einer optimistischen Bewertung von negativen Ereignissen. Sehen Sie in ihnen temporäre und isolierte Hindernisse. Mit dieser

# ZeugnisManager.ch

Rechtssichere Arbeitszeugnisse per Knopfdruck generieren.

Bereits ab CHF 498.–/Jahr



Sichtweise werden Sie die Ereignisse als kontrollierbar erleben.<sup>2</sup>

#### 4. Den Fokus auf Stärken legen

Menschen, die ihre Stärken optimal nutzen, haben eine höhere Lebensqualität und eine bis zu sechsmal grössere Freude an ihrer Arbeit.<sup>6</sup> Denn der Einsatz unserer Stärken erfüllt uns mit Zufriedenheit und Energie, gibt uns die Möglichkeit zu einer positiven Entwicklung und stärkt unsere Selbstwirksamkeit. Damit gewinnen wir Zuversicht, den Herausforderungen im Leben gewachsen zu sein.

**Praxistipp:** Decken Sie Ihre persönlichen Stärken mit dem kostenlosen Fragebogen VIA-IS auf\*.

#### 5. Herausfordernde Ziele setzen

Zielsetzungen motivieren uns und lassen uns produktiv werden. Diese Wirkung ist am grössten, wenn Ziele spezifisch, messbar, ausführbar, realistisch und terminiert formuliert sind.<sup>2</sup> Zudem müssen Ziele eine Herausforderung darstellen und den Einsatz der persönlichen Stärken ermöglichen. Jedoch dürfen Ziele nicht ausserhalb unserer Reichweite liegen und sollten in kleinere Mikroziele aufgeteilt werden.

**Praxistipp:** Holen Sie sich soziale Unterstützung zur Erreichung Ihrer Ziele. Dies stärkt das Gefühl der persönlichen Verantwortung für das Ziel und das eigene Engagement für die Zielerreichung.<sup>2</sup>

#### 6. Einen Sinn finden

«Wenn wir uns berufen fühlen, etwas zu tun, werden wir davon angezogen [...] und wir gewinnen die Kraft, dieses Ziel zu erreichen.»<sup>2</sup> Denn es geht bekanntlich nicht darum, ein Segelschiff zu bauen, Arbeitende einzustellen und Werkzeuge zu verteilen – sondern darum, die Sehnsucht nach dem grossen, weiten Meer zu lehren. Wer Leistung will, muss heute als Unternehmen Sinn bieten und das «Wozu» des unternehmerischen Daseins benennen können.

**Praxistipp:** Beantworten Sie sich als Führungskraft die folgenden drei Fragen: 1) Was ist der Sinn und Zweck des Unternehmens, für welches ich arbeite?,

2) Wofür werde ich von meinen Kunden bezahlt?, 3) Welcher Sinn leitet sich daraus für mich und mein Team ab?

#### 7. Beziehungen aufbauen und wertschätzen

Menschen sind soziale Wesen. Wir brauchen positive und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen, um unser Bestes geben zu können. «Wenn wir das Gefühl haben, dazuzugehören, sozial und geistig unterstützt zu werden, dann können wir dauerhaft Zuversicht empfinden und geradewegs auf unsere Ziele zusteuern.»<sup>2</sup>

**Praxistipp:** Setzen Sie sich drei konkrete Ziele, wie Sie Ihre Arbeit durch Veränderungen in der Zusammenarbeit bereichern können. Dabei sollen belastende Kontakte reduziert und bereichernde Kontakte noch mehr genutzt werden.

#### Fazit

Es ist an der Zeit, bestehende Gedanken- und Verhaltensgewohnheiten zu verändern, um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein. Mit den sieben Entscheidungen hin zu einem hoffnungsvollen Mindset schaffen Sie Schritt für Schritt eine positive Unternehmenskultur. Eine Kultur, die beides fördert – Wohlbefinden und Leistung – und damit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im aktuellen Marktumfeld darstellt.

\* abrufbar unter <https://charakterstaerken.org>

#### Quellen und Hinweise

- 1 Ebner, M. (2019). Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG.
- 2 Tomasulo, D. (2022). Mindset Hoffnungsvoll. Die Kraft positiver Gedanken entfachen. Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- 3 Seligman, M. E. P. (2018). Positive Psychology: A Personal History. Annual Review of Clinical Psychology 15(1), 23.
- 4 Vaish, A., Grossmann, T., & Woodward, A. (2008). Not all emotions are created equal: the negativity bias in social-emotional development. Psychological Bulletin, 134(3), 383–403.
- 5 Fredrickson, B. L. (2009). Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio that will change your life. New York: Harmony Books.
- 6 VIA Institute on Character, «Character Strengths», [www.viacharacter.org/character-strengths-via](http://www.viacharacter.org/character-strengths-via).



**Katharina Chicherio** ist Geschäftsführerin der Celso Institut GmbH. Mit Leidenschaft für Menschen und Expertise in Coaching (Dipl.), Psychologie (BSc) und Betriebswirtschaft (MSc) coacht sie Unternehmer und Führungskräfte, leitet Workshops und gibt Impulsreferate.

## Die innere Reise zur erfolgreichen New-Work-Transformation

In New Work ist eine Sache klar: Veränderungen sind unausweichlich. Die alten Hierarchien verschwinden, Arbeitsprozesse werden dezentralisiert, und die traditionelle Arbeitskultur wird infrage gestellt. Doch inmitten dieses Wandels gibt es eine oft übersehene Dimension: die innere Dimension.

Die meisten Ansätze, um New Work einzuführen, konzentrieren sich in erster Linie auf äussere Veränderungen, sprich Strukturen zu verändern und Prozesse neu zu gestalten. Aber was ist mit der inneren Transformation? In meiner Arbeit habe ich die Erfahrung gemacht, dass Veränderungen, die im Inneren, also bei Menschen, beginnen, oft nachhaltiger sind. Wenn äussere Strukturen und Sicherheiten abgebaut werden, müssen wir umso mehr innere Sicherheit aufbauen. Das dynamische Gleichgewicht zwischen äusserem und innerem Wandel ist entscheidend. Aber wie finden wir diese innere Sicherheit?

Es beginnt mit Selbstkenntnis. Wenn wir anderen empathisch begegnen wollen, ist es erst mal hilfreich, uns selbst gut zu verstehen – nicht nur in Bezug auf unsere Fähigkeiten und Stärken, sondern auch in Bezug auf unser mentales, psychisches und physisches Wohlbefinden. Eine gute Dialogpraxis ist ein weiterer Schlüssel. Wir dürfen vermehrt lernen, uns mit anderen tief zu verbinden. Die Fähigkeit, in der Kommunikation Brücken zu schlagen und Empathie zu zeigen, ist entscheidend.

Indem wir uns individuell für Veränderungen öffnen und kollektiv sichere Räume für Reflexion schaffen, fördern wir die organisationale Transformation. Das Zusammenführen von Denken, Fühlen und Handeln wird zu einem unverzichtbaren Werkzeug, um den Weg zu einer erfolgreichen New-Work-Zukunft zu ebnen. New Work liegt nicht nur in neuen Technologien, Strukturen und Prozessen. Ohne inneren Wandel kann sie ihr volles Potenzial nicht ausschöpfen. Es ist an der Zeit, die innere Transformation zu umarmen und die Möglichkeiten von New Work in ihrer vollen Tiefe zu erforschen.

**Severin von Hünerbein** ist Facilitator und Begleiter von Veränderungsprozessen und besitzt eine Leidenschaft für tiefe und transformative Lernräume. Diese Leidenschaft hat er in über 10 Jahren Anwendung als Organisationsentwickler und Workshop-Moderator im privaten sowie öffentlichen Sektor mit dem Fokus auf Zusammenarbeit, Leadership, Selbstorganisation und systemische Veränderung entwickelt.

