

Psychologischer Reifegrad eines Unternehmens

Eine kurze Einführung

Dr. Achim Pothmann

Genese des Modells

Unsere Arbeitswelt steht an der Schwelle eines fundamentalen Veränderungsprozesses. Schon heute kämpfen die Unternehmen mit:

- Fachkräftemangel,
- gestiegenen Ansprüchen der Bewerberinnen und Bewerber,
- unmotivierten Mitarbeitenden,
- sinkender Produktivität und
- schwindendem wirtschaftlichem Erfolg.

Diese Probleme werden an Brisanz in der Zukunft zunehmen, so dass bei näherer Betrachtung folgendes schnell klar wird: es bedarf eines fundamental neuen Denkens in den Unternehmen über Zusammenarbeit und Führung.¹ Denn die Menschen wollen mehrheitlich Arbeit nicht mehr als schrecklich und unbefriedigend empfinden, sondern als glücklichen und sinnvollen Teil ihrer Lebenszeit erleben.²

Die Menschen werden der Engpass für die Unternehmen in der Zukunft sein. Zur Lösung der Herausforderungen der Unternehmen in der Zukunft, bedarf es einer neuen Währung: die Zufriedenheit der Menschen im Unternehmen. Die Chance auf Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Unternehmen, die wissenschaftlich belegt auch den wirtschaftlichen Erfolg und viele weitere wesentliche Erfolgsgrößen eines Unternehmens maßgeblich positiv beeinflusst, wird der Gradmesser sein, inwieweit die Unternehmen ihre Marktfähigkeit verlieren oder Zukunftsfähigkeit gewinnen.³

Diesen Gradmesser bezeichne ich als **psychologischen Reifegrad eines Unternehmens**.

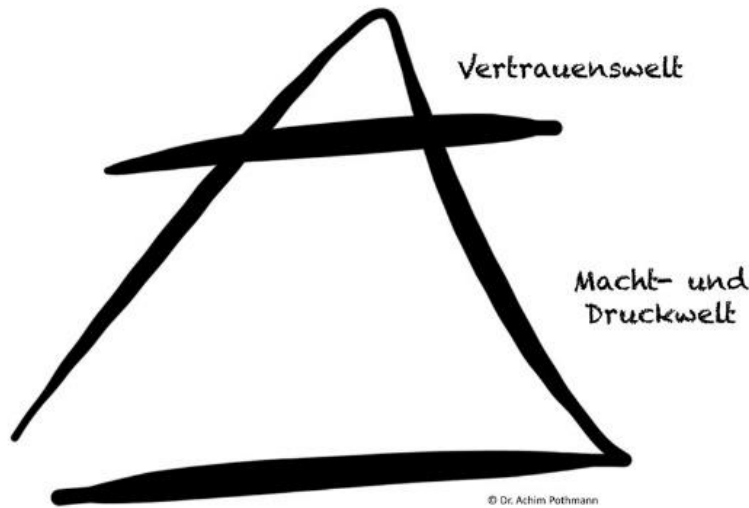
Es ist ein Instrument zur Klassifizierung von Unternehmen inwieweit es den Beteiligten im Unternehmen möglich ist, Zufriedenheit im Kontext von Arbeit zu erlangen und damit dieses Unternehmen in der Zukunft tendenziell zu den Verlierern oder Gewinnern zählen wird.

Glückspyramide der Unternehmen

Die Idee des psychologischen oder konkreter gesagt des psychosozialen Reifegrades eines Unternehmens basiert auf dem Konzept der Glückspyramide der Unternehmen.⁴ In diesem Beschreibungs- und Vergleichsmodell sind Unternehmen, in denen die Chance auf Zufriedenheit im Kontext von Arbeit bei den Beteiligten sehr gering ist, unten in der Pyramide angeordnet. Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden eine große Chance ermöglichen, Arbeitszeit als zufriedenen Teil ihrer Lebenszeit zu erleben, sind oben in der Spitze der Pyramide angeordnet.

Anhand von vier Kriterien werden die Unternehmen in die Glückspyramide eingeordnet. Dabei wird deutlich, dass die Unternehmen sich im Grundsatz einem von zwei verschiedenen Unternehmens-Weltbildern/Paradigmen zuordnen lassen:⁵

1. Unternehmen im unteren Bereich der Glückspyramide, der Macht und Druckwelt
2. Unternehmen im oberen Bereich der Glückspyramide, der Vertrauenswelt, eine Welt des Miteinanders



Glückspyramide der Unternehmen mit der Trennung zwischen der Macht-/Druckwelt und der Vertrauenswelt.

Abb. 1 Glückspyramide der Unternehmen in der jedes Unternehmen einer der beiden Paradigmen zugeordnet werden kann.

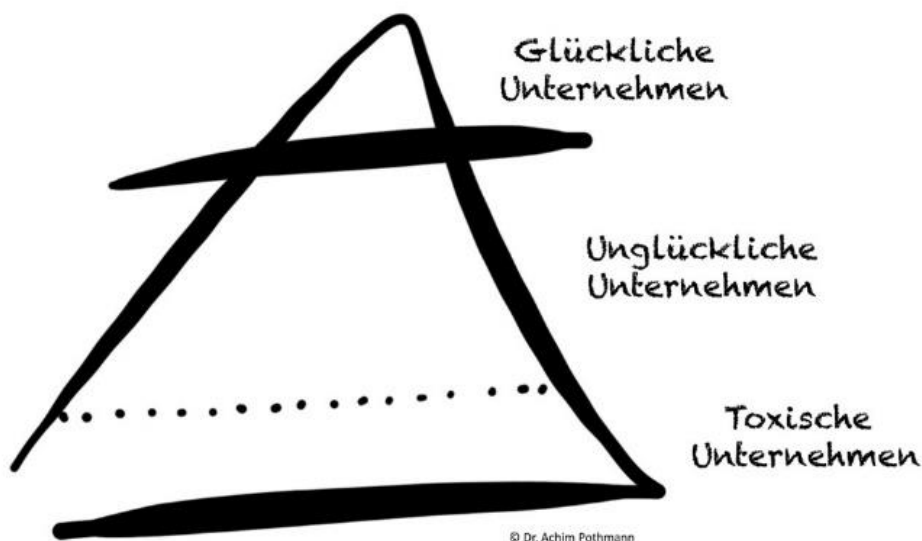
Die Unterschiede der Sichtweisen, wie in den Unternehmen Arbeit, Zusammenarbeit und Führung betrachtet wird und die Personengruppen (Mitarbeitende, Führungskräfte, Geschäftsführung) sich gegenseitig sehen, sind in den Unternehmen oben zu denen unten diametral unterschiedlich.

In einer Macht- und Druckwelt ist das mehrheitliche Gefühl der Beteiligten eher negativ. Es herrscht eine tendenziell schlechte Stimmung und die Motivation ist eingeschränkt. Während in den Unternehmen oben in der Pyramide, also mit einem höheren Reifegrad, mehrheitlich ein im wahrsten Sinne des Wortes glücklicheres Mindset gelebt wird. Dies führt zu den positiven Effekten und macht diese Unternehmen so zukunftsfähig.⁶

Im Kern unterscheiden sich diese beiden Unternehmens-Welten in ihrem Mindset. Dies zu verändern ermöglicht erst den Sprung in den oberen Teil der Pyramide.⁷

Die fünf Reifegrade

Während die Unternehmen oben in der Pyramide als Glückliche Unternehmen bezeichnet werden, werden sie im unteren Teil, in der Macht- und Druckwelt hinsichtlich Toxischer und Unglücklicher Unternehmen unterschieden.⁸



Glückspyramide der Unternehmen

Abb. 2 Glückspyramide der Unternehmen

Nun ist für die Bestimmung eines differenzierten Reifegrades diese Dreiteilung nicht ausreichend. Die meisten der Reifegradmodelle weisen fünf Grade auf. So unterscheidet auch das Modell des psychologischen Reifegrades der Unternehmen fünf Kategorien:

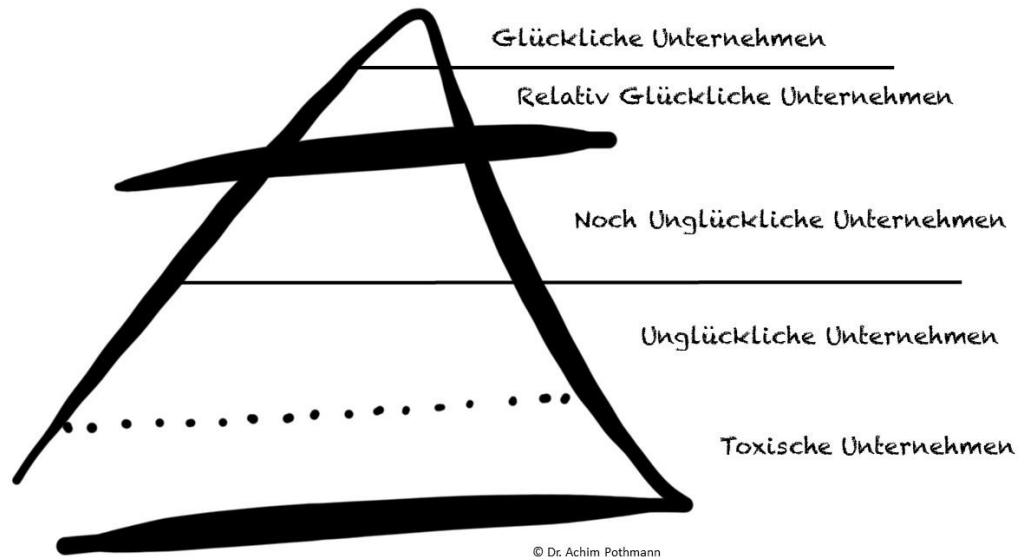


Abb. 3 Glückspyramide der Unternehmen aufgeteilt in die fünf psychologischen Reifegrade eines Unternehmens.

Die vier wesentlichen Kriterien für die Bestimmung des Reifegrades

Die Kriterien, um ein Unternehmen in der Pyramide einzuordnen bzw. den Reifegrad zu ermitteln, sind identisch mit den Faktoren, die maßgeblich auf die Zufriedenheit eines Menschen im Kontext von Arbeit Einfluss nehmen. Es sind die Jobglück-Begleitfaktoren:⁹

- a. **Die Rahmenbedingungen:** alle Bedingungen, die auf die Zufriedenheit eines Mitarbeitenden einwirken, unabhängig vom Verhalten beteiligter Personen wie etwa arbeitsvertragliche Bedingungen, Gehalt, Arbeitszeiten, Anzahl der Urlaubstage oder Arbeitszeitmodelle, der bezahlte Cappuccino, der unbequeme Schreibtischstuhl oder die langsame Datenleitung.
- b. **Die Führung der Mitarbeitenden** (vertikale Verhaltens- und Beziehungsebene): die Art und Weise, wie die Führungskräfte, selbstredend auch die Geschäftsführungen, ihre Mitarbeitenden behandeln. Haben diese zu funktionieren? Werden sie Druck- und Machtgehabe ausgesetzt, um sie zur Zielerreichung zu motivieren? Oder bauen die Führungskräfte zu ihren Mitarbeitenden eine gute, auf gegenseitigem Vertrauen basierende Beziehung auf? Unterstützen sie sie beim Gernemachen und geben ihnen Anerkennung und Wertschätzung?
- c. **Das Verhalten der Mitarbeitenden untereinander** (horizontale Verhaltens- und Beziehungsebene): die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden auf derselben hierarchischen Ebene auf sich gegenseitig einwirken. Ist es ein auf gegenseitigem Respekt und Wertschätzung basierender Umgang, oder wird er ganz im Gegenteil eher von Neid, Missgunst, Eifersucht, Geringschätzung oder Konkurrenz dominiert?
- d. **Die Kultur und (Arbeits-)Lebensprinzipien im Unternehmen:** die Werte, an denen sich die Mehrheit der Beteiligten im Unternehmen orientiert. Sind die Umgangsweisen von Miteinander, Ehrlichkeit und Kooperation bestimmt, oder gelten eher die Prinzipien »Der Dreiste siegt« und »Der Ehrliche ist der Dumme«? Wie sind die Kultur und der gemeinsame Geist des Umgangs im Unternehmen?

Die Zuordnung der Unternehmen in die Pyramide ist mit diesen Einflussfaktoren einfach. Sie folgt dieser Regel: Je mehr jeder einzelne dieser Faktoren auf die Zufriedenheit der Beteiligten ausgerichtet ist, desto höher ist das Unternehmen in der Pyramide einzuordnen und desto größer ist der Reifegrad des Unternehmens.

Die fünf Reifegrade konkret¹⁰

1. Toxische Unternehmen erfüllen alle vier Kriterien im negativen, sprich unglücklichen Sinne. Macht und Druck wird sowohl strukturell (Rahmenbedingungen), als auch auf der Verhaltensebene von den Führungskräften auf ihre Mitarbeitenden ausgeübt. Die Haltung der Führungsriege ist im Unternehmen omnipräsent: Mitarbeitende haben (gefälligst) zu funktionieren. Diese verhalten sich untereinander ebenso eher im Gegeneinander, als dass sie ein vertrauensvolles Miteinander leben. Die Arbeits- und Lebensprinzipien entsprechen vornehmlich denen, dass der Ehrliche der Dumme ist und die Dreisten mit ihrer Dreistigkeit sich auf Kosten anderen durchsetzen.

In dieser Welt sind die meisten Führungskräfte als auch Mitarbeitende unzufrieden, manche sogar hochgradig frustriert, misstrauisch, distanziert, desillusioniert und nicht selten über das Verhalten der anderen empört. In diesen Unternehmen wird Schuld zugewiesen, angeklagt, der Schwarze Peter herumgereicht, sich herausgeredet oder sogar Unbeteiligte oder Unschuldige zur Verantwortung gezogen.

2. Unglückliche Unternehmen dieser Kategorie haben nicht so eine toxische Ausprägung, wie in der Kategorie darunter, sind aber in mindestens drei Kriterien von deutlich unglücklichem Verhalten bzw. entsprechenden Rahmenbedingungen gekennzeichnet.

3. Diese Unternehmen gehören zwar noch zu der Gruppe der Unglücklichen Unternehmen, da die Beteiligten mehrheitlich die Weltsicht der Druck- und Vertrauenswelt leben. Das Mehrheitsgefühl der Beteiligten ist immer noch eher Unzufriedenheit und Skepsis, aber in den Jobglück-Begleitfaktoren ist ein partielles und/oder temporäres Bemühen der Beteiligten erkennbar, Zusammenarbeit und Führung auf einem höheren Niveau zu leben.

4. Diese Unternehmen haben den Sprung in eine neue Weltsicht vollzogen. Sie haben ein neues Paradigma entwickelt, das nun auf Miteinander, Zusammenarbeit und Vertrauen basiert. Das Anliegen der Führungskräfte ist es, ihre Mitarbeitenden bei ihrem Jobglück zu unterstützen und unterscheidet sich damit diametral von dem im unteren Teil. Das Gefühl der Beteiligten im Kontext von Arbeit ist nun mehrheitlich positiv, so dass es schon als Glückliches Unternehmen bezeichnet werden kann, obwohl es noch nicht von allen getragen und geteilt wird. Führungskräfte sind noch nicht alle darin routiniert, sich auf das Jobglück ihrer Mitarbeitenden so zu fokussieren, dass sie dauerhaft „gernemachen“ können, was Jobglück bedeutet.¹¹ Mitarbeitende übernehmen noch nicht im angestrebten Maße Eigenverantwortung für ihr Jobglück. Rahmenbedingungen sind noch nicht vollständig den Standards Glücklicher Unternehmen angepasst. Dennoch herrscht gegenseitiges Vertrauen, eine gute Stimmung im Unternehmen und eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft der Beteiligten. Sie sind in der Lage und willens in Problemsituationen statt Schuld zuzuweisen, darüber nachzudenken, welchen Anteil sie selbst an dieser unglücklichen Entwicklung haben und sind bereit Verantwortung dafür zu übernehmen.

5. In dieser Kategorie der Glücklichen Unternehmen herrscht ein hoher positiver Realisierungsgrad in allen vier Kriterien. Die große Mehrheit der Beteiligten setzt sich ein, für Ihren Job, für ihr Team, ihre Abteilung, über die Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinaus und insgesamt für ihr Unternehmen. Sie fördern eine wohlwollende und wertschätzende Zusammenarbeit und fungieren als Hüter dieser wertvollen und wertevollen Unternehmenswelt.¹²

Der Schnelltest

Eine pragmatische Methode den Reifegrad eines Unternehmens herauszufinden, ist der Schnelltest, der aus zwei Schritten besteht:

1. Im ersten Schritt geht es nur darum, zu identifizieren, ob das Unternehmen im unteren oder oberen Teil der Pyramide zuzuordnen ist. Hierzu ist herauszufinden, welches Grundprinzip, welche Weltsicht in diesem Unternehmen gelebt wird. Da die Druckwelt und die Vertrauenswelt, sich sehr widersprechen, fällt dieser Schritt leicht. Denn es ist einfach daran festzumachen, wie Mitarbeitende über ihre Führungskräfte und über Ihre Unternehmensleitung denken und sprechen. Ist Ihr Verhältnis zu ihnen von Respekt und Wertschätzung geprägt oder von Angst, Ablehnung und vielleicht sogar Verachtung? Auch kann man das Verhalten der Kolleginnen und Kollegen untereinander beobachten. Besticht es unternehmensweit (nicht nur partiell) eher durch gegenseitiges Wohlwollen und Wertschätzung, oder ist es von

Skepsis, Argwohn und Neid geprägt? Dann ist klar, in welcher der zwei Welten sich das Unternehmen befindet. Handelt es sich um ein Unternehmen, das als zukünftiger Arbeitgeber in Frage kommen könnte, erhält man heutzutage im Unterschied zu früher diese Informationen z.B. über Arbeitgeber-Bewertungsportale oder Hinweise in den sozialen Medien.

2. Im zweiten Schritt heißt es nur noch die Ausprägung, d.h. die Intensität, zu identifizieren, mit der die Beteiligten „ihre“ Haltung zu Arbeit, Zusammenarbeit und Führung, also ihre Sicht von der Welt ihres Unternehmens gelebt wird. Je stärker sie ist, desto näher ist das Unternehmen bei dem »Pol« (Bodensatz oder Spitze) einzuordnen. Je schwächer das Ausleben der Weltsicht/des Paradigmas ist, desto näher ist es zur Trennlinie einzuordnen.

Anwendungsgebiet

Es gibt verschiedenste Reifegradmodelle. Die meines Erachtens bekanntesten Modelle bilden den Reifegrad der Digitalisierung eines Unternehmens ab. Einfach gesagt, erkennt man den geringsten Reifegrad daran, dass Briefe immer noch gefaxt werden. Höher steigend werden Schriftverkehr und Arbeitsprozesse digitaler. Die Applikationen in einem Gesamtkonzept zu integrieren, würde eine weitere Erhöhung des Reifegrades bedeuten.

Bezüglich der Entwicklung eines Unternehmens zu einem zukunftsfähigen, zu einem Glücklichen Unternehmen (und von dort weiter in die Spitze der Glückspyramide), ist es wichtig, wie bei einem Digitalisierungsprozess den Status quo, also die Startposition des Unternehmens in der Glückspyramide zu identifizieren. Erst dadurch wird klar, wo das Unternehmen steht und welche Maßnahmen notwendig sind, um es in die Zukunftsfähigkeiten zu entwickeln.

Gleichzeitig bietet das Modell des psychologischen Reifegrades eines Unternehmens auch jeder Führungskraft und jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit zur Selbstanalyse – Analyse des Unternehmens in dem sie gerade tätig sind und der Unternehmen in denen sie vielleicht zukünftig arbeiten werden. Durch den Test ist sichergestellt, dass sie nicht vom Regen in die Traufe wechseln, sondern sich nur bei Unternehmen bewerben, die ihnen qualitativ bessere Chancen bieten, Arbeit als kostbaren Teil ihrer Lebenszeit zu erleben. Denn darum geht es in der Zukunft in der Arbeitswelt. Das ist der neue Anspruch, den Mitarbeitenden und angestellten Führungskräfte an ihr Unternehmen stellen und zukünftig ein starkes Motiv zum Wechsel des Arbeitgebers ist.

Ausblick

Hier wurde eine kurze Einführung in den psychologischen Reifegrad eines Unternehmens gegeben, mit dem Ziel ein pragmatisches Instrument zur Analyse der Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens zu liefern. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei bei der Analyse der Art der Zusammenarbeit und Führung, die in Unternehmen gelebt wird. Sie ist der Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Selbstverständlich hat auch die Aktualität des Geschäftsmodells für den Erfolg große Bedeutung. Warum dieser Aspekt aber hier wenig Berücksichtigung findet, folgt einer einfachen Logik: zukünftig werden selbst Unternehmen mit marktfähigen Geschäftsmodellen dennoch in Krisen geraten, wenn sie den Menschen nicht das ermöglichen, was ihnen wichtiger ist, als es im Kontext von Arbeit jemals war: Arbeit zufrieden erleben zu können.

Stand 10.6.2024

Literatur

- Pothmann (2024): Die Zukunft der Unternehmen – Und was es für den Sprung in eine erfolgreiche Zukunft braucht. BoD 2024.
- Pothmann (2021a): Glücklich-erfolgreich führen. Führung, durch die alle gewinnen. Wiesbaden: Springer Verlag 2021.
- Pothmann (2021b): Glückliche Unternehmen. Wie Erfolg selbstverständlich wird. Norderstedt: BoD 2021.
- Pothmann (2021c): Die Glückspyramide der Unternehmen: Glückliche Unternehmen durch glücklich-erfolgreiche Führung, in: Fischer, Andrea/ Prizelius, Christin (Hrsg.): Viele Wege führen zum Glück – Experten stellen vor. Heidelberg: Springer 2021, S. 87–97. ISBN: 978-3-662-61978-0.
- Pothmann (2020): Jobglück. Wie du den Montag lieben lernst. Hannover: Humboldt 2020, 2. Auflage.

¹ Vgl. Pothmann 2024, Kapitel 1. Zu den Gründen für den fundamentalen Veränderungsprozess in der Arbeitswelt, siehe ebenda Kap 2.

² Vgl. Pothmann 2024, S. 34-40.

³ Vgl. Pothmann 2024, S. 64-69.

⁴ Vgl. Pothmann 2021c, 2020, S. 87-97, 104-159, 2024, S. 70-132.

⁵ Vgl. Pothmann 2024 74-75.

⁶ Vgl. Pothmann 2021b 15-20 und 2024, 97-117.

⁷ Vgl. Pothmann 2024, S. 117-132.

⁸ Eine genauere Beschreibung dieser drei Unternehmenswelten finden Sie in Pothmann 2024 im Kap 4.

⁹ Mehr zu den Kriterien bzw. den Begleitfaktoren in Pothmann 2024, S. 53-61 und Pothmann 2020, S. 108-109

¹⁰ Eine detaillierte Beschreibung Toxischer, Unglücklicher und Glücklicher Unternehmen, deren Unterschiede sowie unterschiedlichen Wirkungsmechanismen Erfolg zu generieren, finden Sie im Pothmann 2024 im 4. Kapitel.

¹¹ Was unter Jobglück zu verstehen ist und dass es sich dabei keinesfalls um eine sozialromantische Vorstellung von Arbeit handelt, lesen Sie in Pothmann 2024 im 3. Kap.

¹² Mehr zu dem Thema „Hüter Glücklicher Unternehmen“ in Pothmann 2021a, S. 130-131 und 2024 S. 107,122.