

## PROF. DR. BRUNO HALLER

LEHRE UND FORSCHUNG U.A. UNIVERSITÄT ZÜRICH, UNIVERSITÄT ST. GALLEN  
MANAGEMENTBERATER, REFERENT, COACH UND PSYCHOLOGISCHER DIAGNOSTIKER

# CORPORATE CULTURE MEETS NEUROSCIENCE

 AKADEMIE FÜR ANGEWANDTE®  
NEUROWISSENSCHAFT A|F|A|N

---

## Unternehmenskultur braucht Neuroplastizität: Wie das Gehirn eine positive Kultur ermöglicht

"Culture eats strategy for breakfast" - dieser berühmte Ausspruch von Peter Drucker bringt es auf den Punkt: Die Unternehmenskultur ist wichtiger als jede Strategie. Doch wie entsteht eine positive Kultur? Und welche Rolle spielt dabei unser Gehirn? Professor Dr. Bruno Haller gibt spannende Einblicke.

---

## Kultur ist mehr als ein Plakat an der Wand

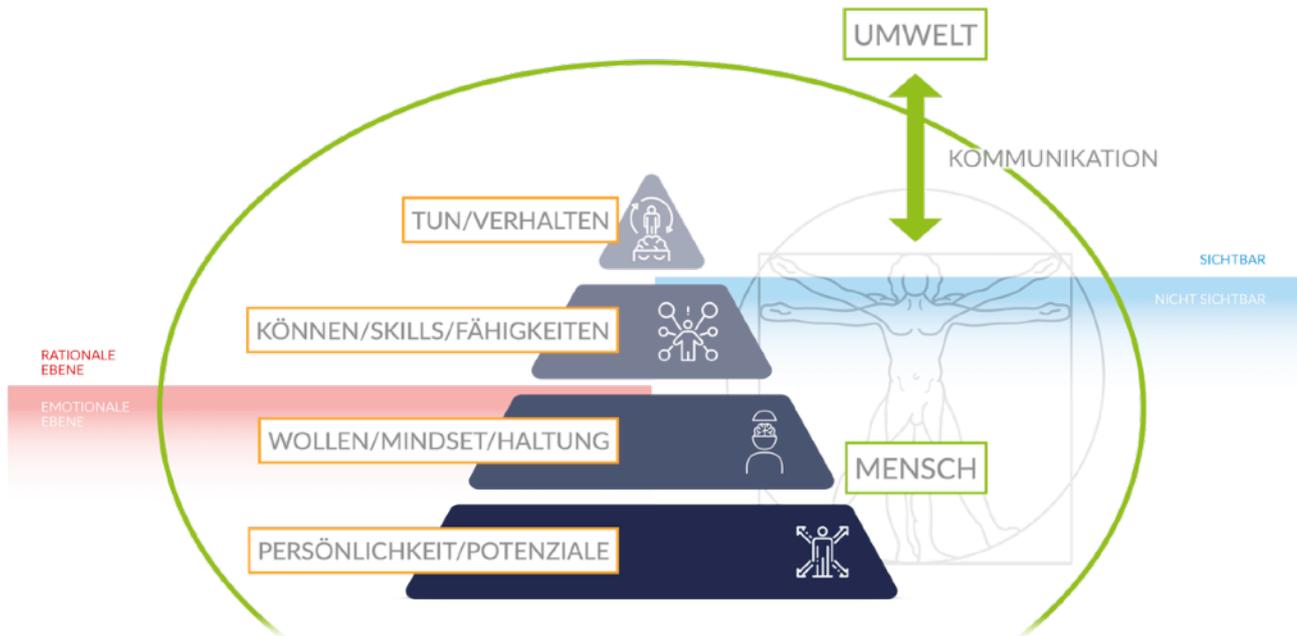
"Unternehmenskultur ist nicht irgendein Plakat, wo dann draufsteht 'Das ist unsere Unternehmenskultur'", stellt Haller gleich zu Beginn klar. Vielmehr beschreibt sie die gemeinsam gelebten und akzeptierten Werte innerhalb eines Unternehmens. Der wirtschaftliche und persönliche Erfolg hängt stark von dieser Kultur ab. Dabei gibt es nicht DIE eine richtige Kultur - sie muss zum jeweiligen Unternehmen passen.

---

## Haltung bestimmt Unternehmenskultur

Eine zentrale Erkenntnis: Unternehmenskultur hat viel mit der persönlichen Haltung zu tun. "Die Summe der Verhalten und Haltungen der gesamten Belegschaft ergibt die gelebte Unternehmenskultur", erklärt Haller. Diese Haltung lässt sich nicht von oben verordnen, sondern muss von jedem Einzelnen getragen werden.

Dabei hilft das "Eisbergmodell": Über der Wasserlinie liegt das sichtbare Verhalten, darunter die rationalen Skills, die emotionale Haltung und ganz unten die Persönlichkeit. Will man die Kultur verändern, muss man an der Haltung arbeiten.



## Acht Schritte zur Veränderung der Haltung

Haller beschreibt acht wichtige Aspekte für eine Haltungsänderung:

1. Selbstbewusstsein und Reflexion der eigenen Haltung
2. Klarheit über das Ziel der Veränderung
3. Offenheit und Lernbereitschaft
4. Bewusste Veränderung von Denkmustern
5. Achtsamkeit üben
6. Kleine Schritte statt großer Sprünge
7. Geduld und Resilienz
8. Erfolge verankern

## Die neurobiologische Basis: Wie das Gehirn Kultur ermöglicht

---

Das Gehirn spielt eine zentrale Rolle bei kulturellen Veränderungen. Durch seine Neuroplastizität - also die Fähigkeit, neue Verbindungen zu bilden - können neue Denk- und Verhaltensmuster entstehen. Drei wichtige Neurotransmitter sind dabei im Spiel:

- Dopamin für Motivation und Belohnung
- Serotonin für positive Stimmung
- Cortisol als "Gegenspieler" bei Stress

"Wenn ich positive Erlebnisse und Ergebnisse erzeuge und diese immer wieder wiederhole, verändert sich auch mein Mindset", erklärt Haller. Dabei ist wichtiger, in kleinen Schritten vorzugehen statt große Sprünge zu wagen.

## Vom Gegeneinander zum Füreinander

---

Ein besonders interessantes Modell beschreibt vier Ebenen der Zusammenarbeit:

1. Gegeneinander: destruktive Bindung, Konflikte
2. Nebeneinander: gleichgültige Bindung
3. Miteinander: sachbezogene Bindung
4. Füreinander: emotional positive Bindung

Je höher die Ebene, desto besser die Zusammenarbeit und desto positiver die neurobiologischen Effekte. "Im Füreinander erleben wir intrinsische Motivation und hohes gegenseitiges Vertrauen", so Haller.

## Die wichtigsten Takeaways:

---

1. Unternehmenskultur entsteht durch die Summe der individuellen Haltungen - sie lässt sich nicht verordnen
2. Veränderung braucht kleine Schritte und positive Erlebnisse, die neuroplastische Prozesse im Gehirn anstoßen
3. Der Weg vom Gegeneinander zum Füreinander ist ein Entwicklungsprozess, der Zeit und Geduld braucht
4. Eine positive Kultur aktiviert Belohnungssysteme im Gehirn und führt zu besserer Leistung und Zufriedenheit