

Die stärkenfokussierte Organisation

Methoden und Instrumente des Positiven Managements

Bearbeitet von
Tobias Illig

1. Auflage 2014. Buch. XVII, 187 S. Gebunden
ISBN 978 3 7910 3245 0
Format (B x L): 15,5 x 23 cm

Wirtschaft > Betriebswirtschaft > Management, Consulting, Planung, Organisation,
Steuern

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

SCHÄFFER

POESCHEL

1 Einführung: Eine kurze Geschichte des Guten

Seit etlichen Jahren ist eine Zunahme von Ratgebern, die sich mit Glück beschäftigen, zu verzeichnen.¹ Die psychologisch fundierten Werke, die sich deutlich von esoterischen Binsenweisheitsbüchern unterscheiden, kursieren meist um Themen wie Wohlbefinden, Zufriedenheit, Stärken, Ressourcen, Optimismus und andere positive Phänomene. Die meisten seriösen Bücher wurden/werden dabei von Autoren veröffentlicht, die sich der Positiven Psychologie zugehörig fühlen oder sie zumeist als Grundlagenwissenschaft nutzen.² In Deutschland kursiert Positive Psychologie leider häufig stark verkürzt als »Glücksforschung«, hat damit aber enorme Popularität besonders unter psychosozialen Berufen und teilweise bei Business Coaches und Managementtrainern erworben.

Parallel zur Positiven Psychologie hat sich seit 2002 eine betriebswirtschaftliche Schwester an der Ross School of Business³ der Universität Michigan etabliert. »Positive Organizational Scholarship« (POS), wie die neue Richtung genannt wurde, beschäftigt sich mit lebendigen, vitalen Prozessen und positiven Phänomenen innerhalb von Organisationen. Der Zusatz »Scholarship« soll auf die Wissenschaftlichkeit des Ansatzes hinweisen, wie sie für andere Disziplinen auch gilt. Insofern eröffnet POS auch dem deutschen Markt interessante Aspekte, die zunächst universitär diskutiert wurden, bevor sie an ausgewählten Stellen auch explizit praktisch umgesetzt wurden.

Neben der Positiven Psychologie und POS hat sich in den letzten Jahren noch eine weitere Richtung etabliert, die sich ausschließlich mit dem Thema Wellbeing auf gesellschaftlicher Ebene und aus volkswirtschaftlicher Sicht beschäftigt. Regierungen dieser Welt haben sehr großes Interesse an dieser Richtung gezeigt, um das nationale Wohlbefinden ihrer Bürger auf die politische Agenda zu setzen. Wohlbefinden bzw. subjektives Wohlbefinden auf psychologischer Ebene hingegen wird durch zahlreiche Interventionstechniken von den Positiven Psychologen behandelt und neuerdings auch durch eine eigens entwickelte Positive Therapie⁴ fokussiert. Die Bewegung zum »Wellbeing« geht aber über das

-
- 1 Das erste von der Öffentlichkeit stark beachtete Werk war Stefan Kleins »Die Glücksformel. Oder wie die guten Gefühle entstehen.« (2002). Weitere aus dem Amerikanischen übersetzte Werke sind beispielhaft für viele: Ben-Shahar, T.: Glücklicher. (2007) und Seligman, M. E. P.: Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben. (2005).
 - 2 Besonders intensiv hat sich populärwissenschaftlich der TV-Komiker Dr. Eckart von Hirschhausen engagiert, zum Beispiel in seinem 2009 erschienenem Band »Glück kommt selten allein.«
 - 3 Die Web-Site des Centers for POS ist erreichbar über <http://www.centerforpos.org> (13.08.13).
 - 4 Der Ansatz der »Positiven Therapie« nach Stephen Joseph und P. Alex Linley (2011) darf nicht verwechselt werden mit der »Positiven Psychotherapie« von Nossrat Peseschkian.

Individuum hinaus und will für Gesellschaften den »Glücks-Index« insgesamt verbessern.

Die Grenzen zwischen den Forschungsrichtungen sind fließend. Man bezieht sich in den Publikationen oft auf Zitationszirkel aus den anderen Bereichen, um die eigene Richtung anzureichern und zu erweitern. Die amerikanischen Ausgaben werden sehr zügig ins Deutsche übersetzt, um den Anschluss zu halten.⁵ Das macht die Konzepte sehr interessant wegen ihrer Vielfalt in der Forschung, aber auch in der Anwendung. Dieses Buch will die besten Ansätze darstellen, um sie dann auf die betriebliche Realität zu übertragen. Der Fokus bleibt hier allerdings auf den Menschen in Organisationen und den Organisationen selbst im weitesten Sinne. Das Buch richtet sich an Professionals aus dem Feld (Recruiter, Berater, Trainer, Coaches, Personaler, Organisationsentwickler, Führungskräfte), Wissenschaftler, Unternehmer und Manager. Es setzt daher gängige Theorien als bekannt voraus und vermittelt ausschließlich anschlussfähige Konzepte, die einen gewissen Neuigkeitswert besitzen und einen Nutzen für die Praxis versprechen. Das Charmante an diesem Buch soll aber sein, amerikanische Konzepte (die für Europäer oft zu pragmatisch, oberflächlich wirken und deshalb hierzulande eher skeptisch betrachtet werden) mit deutscher Gründlichkeit kritisch zu kombinieren. Das ist gelungen, wenn der Leser Folgendes dann unterschreiben kann: »Proofed in Germany«.

1.1 Darstellung der zentralen Disziplinen

1.1.1 Positive Psychologie

Der Beginn der Positiven Psychologie wird auf die Jahrtausendwende datiert. Im Jahr 1998 stand ein Wechsel in der Führung des amerikanischen Psychologenverbands an und als neuer Präsident wurde der renommierte Psychologieprofessor Martin Seligman gewählt, der durch seine Forschungen zur »Erlernenen Hilflo-sigkeit« international bekannt war. Dieser Umstand erwies sich als ein Erfolgsmoment für die Positive Psychologie, der Seligman ein seriöses, wissenschaftliches Image und eine breite Bekanntheit garantieren sollte. In seiner Antrittsrede forderte er nämlich u. a. dazu auf, die bislang eher defizitorientierte Psychologie um eine bewusst positive Forschungsperspektive zu ergänzen. Seiner Meinung

5 Zum Beispiel wurde Barbara Fredricksons viel beachtetes Buch »Positivity« im Original 2009 und in Deutschland 2011 publiziert, hier mit dem Titel »Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert. Das entspricht einem »Veröffentlichungsjetlag« von ca. 2 Jahren. Zum Vergleich: Martin Seligmans »Flourish« erschien 2011 und kam bereits 2012 auf den deutschen Markt.

nach hatte sich die Psychologie zu intensiv ausschließlich mit negativen psychischen Phänomenen beschäftigt, wie pathologische Persönlichkeitsstörungen oder Defizite im menschlichen Erleben und Verhalten. Die Nachkriegspsychologie hatte ja verständlicherweise aufgrund der traumatisierten Kriegsgeneration keine andere Wahl, als Linderung für die psychischen Leiden und Erkrankungen dieser Generation zu erarbeiten. Mit seiner Antrittsforderung schloss Seligman an eine lange, bis zu Abraham Maslow zurückreichende Tradition an. Auch das Konzept der »Fully-functioning Person« aus der humanistischen Psychologie verfolgte die gleiche Logik und hatte bereits vor 1998 die Grundidee geliefert.⁶ Die Ideen, die Seligman für die Psychologie forderte, waren also nicht neu. Dennoch hat die Positive Psychologie es der Bekanntheit und Seriosität eines Martin Seligman zu verdanken, dass die Bewegung überhaupt ernst genommen wurde und eine derart große Resonanz gefunden hat. Seligmans Konzept der »Erlernenen Hilflosigkeit« beschreibt den Prozess, wie Menschen durch Manipulation und Konditionierung passiv und hilflos werden. Auf Grund einer inspirierenden Begegnung mit seiner Tochter, so erzählt der Psychologe in einer Anekdote, drehte er den Spieß gedanklich herum: Wenn sich Hilflosigkeit bei einem Menschen herstellen ließe, müsse man doch auch so etwas wie Optimismus und Freude aktiv fördern können. Damit war die Positive Psychologie geboren.

Faktisch hat die Positive Psychologie in kurzer Zeit international zahlreiche Forschungszweige hervorgebracht und enorme Fortschritte gemacht, die besonders gewürdigt wurden. Die Forschungen und Ergebnisse der jungen Disziplin wurden nicht nur 2004 von Harvard als »Break-through-Idea« prämiert, auch das Erscheinen zahlreicher Standardwerke, insbesondere das »The Oxford Handbook of Positive Psychology«⁷, katapultierte die Positive Psychologie endgültig an die Weltspitze.

Martin Seligman selbst will die Positive Psychologie auf drei Forschungszweigen wissen:

»Die Positive Psychologie ruht auf drei Säulen: erstens auf der Erforschung positiver Emotionen; zweitens auf der Erforschung der positiven Charaktereigenschaften, zu denen vor allem die Stärken und Tugenden gerechnet werden, aber auch »Fähigkeiten« wie Intelligenz oder Sportlichkeit; drittens auf der Erforschung der positiven Institutionen wie zum Beispiel Demokratie, gefestigte Familien und Informationsfreiheit.«⁸

Demnach liegt der Fokus der ersten beiden Säulen stark auf dem Individuum, der dritte Aspekt beschäftigt sich mit Institutionen im weitesten Sinne, was dann für Organisationswissenschaftler interessant wird. In deutschen Schulen beispiels-

⁶ Vgl. Joseph/Linley 2011.

⁷ Vgl. Lopez/Snyder 2009.

⁸ Vgl. Seligman 2008, S. 14 f.

weise wird seit geraumer Zeit das Fach »Glück« unterrichtet,⁹ was in der Folge eben solche positiven Institutionen hervorbringen kann. Gerade dann, wenn Schule und Bildungsinstitutionen an den Stärken der Menschen ansetzen und Talente hervorbringen sollen, wird das Thema für den Bildungskanon notwendig. Die Erforschung positiver Institutionen wie beispielsweise der Demokratie, Informationsfreiheit oder Pressefreiheit spielt vor allem in Krisenzeiten, also weniger positiven Zeiten, eine entscheidende Rolle. Seligman betont:

»Es ist wichtiger in dieser Zeit als in guten Zeiten menschliche Stärken und Tugenden, zu denen Mut, Tapferkeit, Besonnenheit, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit und Treue gehören, zu verstehen und aufzubauen.«¹⁰

Seligman formuliert weiter drei Lebensphilosophien, die in der Positiven Psychologie im Zusammenhang mit Happiness diskutiert werden können:

- a) Happy Life,
- b) Good Life,
- c) Meaningful Life.¹¹

Unter einem »Happy Life« versteht Seligman das Leben und Wertschätzen von Freundschaft, das Bestaunen der Natur oder die Befriedigung physischer Grundbedürfnisse. Zum »Good Life« wird es, wenn wir unsere Stärken und Tugenden entdecken und sie vielfältig nutzen im Leben. Unser Selbstwert steigt, wenn wir stolz auf uns sein können, was wir mit unseren Talenten erreichen. Die nächste Stufe markiert das »Meaningful Life«, in dem wir eine tiefe Erfüllung empfinden, wenn wir unsere Stärken für etwas Größeres als uns selbst einsetzen. Solche transzendenten Projekte können der Einsatz für die Gesellschaft, der Glauben, Naturschutz oder ein anderes Ideal sein.

Doch was ist nun aus der Perspektive der Wirtschaft das Neue, Besondere und Nützliche an den Konzepten der Positiven Psychologie? Hatte nicht bereits die Human-Relations-Bewegung das Anliegen, den Menschen (wieder) in den Mittelpunkt zu rücken, nicht weil etwa die Manager so sozialromantisch geworden wären, sondern eher, weil sie erkannt haben, dass man mit Menschenfreundlichkeit mehr Leistung erzeugt? Was ist neu am Strengths-based-Approach, der hervorhebt, wie wichtig eine Stärkenstrategie in Unternehmen ist? Hat das nicht schon längst Peter Drucker in der Literatur und in der Managementbildung installiert und sein Schüler Fredmund Malik breit unter Manager gestreut?¹²

Die aktuellen Bewegungen jedenfalls beweisen, dass etwas Neues vorhanden sein muss: Die Vertreter der Positiven Psychologie halten 2013 ihren 3. Weltkon-

9 Vgl. Fritz-Schubert 2009.

10 Vgl. Seligman 2008, S.15.

11 Vgl. Seligman 2008.

12 Vgl. Malik 2001.

gress in den USA ab und werden in Deutschland bald wieder in Heidelberg ein Symposium mit Martin Seligman erleben. Der Autor selbst veranstaltete 2011 ein SymPOSion in Nürnberg und bereits 2008 wurde von Dominik Dallwitz-Wegner, einem Vorstandsmitglied des Instituts für europäische Glücksforschung (IFEG), die erste Glückskonferenz überhaupt veranstaltet. Es ist also Bewegung in der Szene. In Gang gesetzt wurde die Bewegung in Deutschland vornehmlich von Stefan Kleins Buch »Die Glücksformel«¹³ und von dem eher wissenschaftlichen Kompendium von Elisabeth Auhagen.¹⁴ Und auch die Implementierung der Forschungsergebnisse der Positiven Psychologie schreitet stetig voran. Seligmans Forschungsergebnisse etwa wurden mittlerweile bei den US-Streitkräften zur Resilienzförderung und Erhaltung der psychosozialen Gesundheit herangezogen: Das »Comprehensive-Soldier-Fitness-Programm« vermittelt Kompetenzen, wie posttraumatische Erlebnisse besser verarbeitet und gesunde Anteile in der Psyche gefördert werden können. Jeder U.S.-Soldat muss dieses Programm seit 2009 durchlaufen. Nicht zuletzt aufgrund seiner breiten Anwendung fand das Konzept eine außerordentliche Beachtung in der Fachszene.¹⁵ Grund genug für Personalern und Therapeuten, die zugrundeliegenden Methoden und Ansätze auch für den Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements und besonders die Burnout-Prophylaxe zu erwägen.

1.1.2 Wellbeing-Forschung

Wellbeing-Forschung beschäftigt sich mit dem Wohlbefinden von Nationen und mit subjektiver Lebenszufriedenheit. Die Frage beispielsweise, ob Geld glücklich mache oder nicht, ist durch Wellbeing-Wissenschaftler u. a. sehr deutlich empirisch beantwortet worden. Die Ergebnisse, die über das klassische Easterlin-Paradoxon¹⁶ hinausgehen, demzufolge Geld ab einem gewissen Niveau die Lebenszufriedenheit nicht weiter steigert, veranlassten viele Regierungen, sich mit dem Wohlbefinden ihrer Bürger zu beschäftigen. Inspiriert vom kleinen Königreich Bhutan¹⁷, dessen König neben dem jährlichen Bruttonationalprodukt schon früh einen Happiness-Index evaluieren ließ, arbeiten mittlerweile weltweit Enquete-Kommissionen daran, die Ergebnisse der Wellbeing-Forschung für politische Zwecke zu nutzen und herauszufinden, wie sie zum Wohl der Nationen beitra-

13 Vgl. Klein 2002.

14 Vgl. Auhagen 2008.

15 Für eine weiterführende Darstellung des Programms und auch der aktuellen Kritik daran siehe Kapitel 7.3.3.

16 Vgl. dazu auch den Exkurs am Ende dieses Kapitels.

17 Vgl. den Beitrag von Tobias Pfaff: Das »Bruttonationalglück« als Leitlinie der Politik in Bhutan – eine ordnungspolitische Analyse. ORDO – Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft, 2011, Bd. 62, S. 365–386.

gen können. In Deutschland wurde eine spezielle Enquete-Kommission »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität«¹⁸ ins Leben gerufen, die Wellbeing-Ideen auf bundesdeutsche Verhältnisse anpasst.

Auch die UN hat Wellbeing längst als strategische Aufgabe weltweit erkannt und setzt entsprechende Konzepte in die Praxis um. Wenn das Wirtschaftswachstum im Westen stagniert und auch getrieben von den globalisierten Märkten auf absehbare Zeit keine massiven Wirtschaftswunder mehr zu erwarten sind, brauchen der Staat und die Gesellschaft Konzepte, den Lebensstandard der Bürger zu erhalten und die psychologischen Faktoren, die das allgemeine Wohlbefinden fördern, möglichst umfassend auszureizen. Während Adam Smith als Ziel ökonomischen Handelns den Wohlstand der Nationen ausgerufen hatte, diskutieren heute u. a. Meinhard Miegel, Richard Layard, Karlheinz Ruckriegel und Bruno Frey über das Wohlbefinden der Nationen.¹⁹

Der Glücksatlas der Deutschen Post

Volkswirtschaftlich und sozialpolitisch hat das Positiv-Paradigma also eine enorme Karriere, zunächst in der Glücksforschung²⁰ und später in den Wellbeing-Ansätzen erfahren. Mittlerweile boomen »Glücks-Indizes«. Für Deutschland publiziert beispielsweise die Deutsche Post einen »Glücksatlas«, der die Zufriedenheit der bundesdeutschen Bürger bemisst und die gesellschaftlichen und volkswirtschaftlichen Einflüsse erforscht.²¹ So weist z. B. die Region Hamburg 2012 einen Glücksindex von 7,21 (Skala 0–10) auf und Sachsen-Anhalt den vergleichsweise niedrigen Index von 6,56 (vgl. Abb. 1). Interessant wird für die Politik sein, Maßnahmen zu ergreifen, das »Glück« der Bürger zu steigern und Wirkgrößen für Zufriedenheit und Unzufriedenheit zu eruieren. Welche Faktoren fördern Glück, welche verstärken Unglück? Glücks-Indizes können aber auch für Personalinteressante Marketingpotenziale anbieten, um die Attraktivität einer Arbeitsregion aktiv zu vermarkten und für Personalmarketing zu nutzen.

Der Gallup Well-Being-Index

Aber auch von internationaler Seite wird seit langem in Kennzahlen gefasst, wie wohl sich Menschen fühlen. Das internationale Gallup-Institut erfasste 2010 mit seinen »Big Five« folgende Indikatoren für Wellbeing, also Wohlbefinden:

- Career Wellbeing: Zufriedenheit mit der beruflichen Entwicklung

18 Vgl. <http://www.bundestag.de/bundestag/gremien/enquete/wachstum/> (01.08.2013).

19 Vgl. Miegel 2011, Layard 2009 und Frey/Marti 2010 sowie www.ruckriegel.org.

20 Für einen Überblick vgl. Bellebaum 2002.

21 Vgl. Köcher/Raffelhüschchen 2011.



Abb. 1: Subjektive Lebenszufriedenheit in Deutschland – Glücksindex 2012. Bild: Deutsche Post, Glücksatlas 2012.

- Social Wellbeing: Zufriedenheit mit dem Eingebundensein in ein soziales Netzwerk
- Financial Wellbeing: Zufriedenheit mit der finanziellen Grundversorgung und Sicherheit
- Physical Wellbeing: Körperliche Gesundheit und Vitalität

- Community Wellbeing: Zufriedenheit mit der regionalen Lebens- und Wohnsituation²²

Ein »Well-Being-Index«²³, den das Institut speziell für Deutschland entwickelt hat, misst das Wohlbefinden hierzulande seit 2011 in folgenden sechs Bereichen.

1. Bewertung des eigenen Lebens
2. Emotionale Gesundheit
3. Körperliche Gesundheit
4. Gesundheitsfördernde Verhaltensweisen
5. Arbeitsumfeld
6. Grundversorgung

Beispiel: Emotionale Gesundheit

Besonders der Index, den das Institut zur emotionalen Gesundheit erfasst, ist hier interessant, wenn man ihn mit den Positivity-Forschungen der Emotionspsychologin Barbara Fredrickson vergleicht, auf die wir in den folgenden Kapiteln noch ausführlich eingehen werden. Fredrickson postuliert, dass eine Fokussierung auf positive Erlebnisinhalte während des Tages die Lebenszufriedenheit signifikant steigern kann.²⁴ Der Gallup-Healthways-Index berücksichtigt folgende positiv und negativ erlebte Faktoren:

- Lächeln oder Lachen
- Respektvolle Behandlung
- Spaß
- Freude
- Lernen oder interessante Dinge tun
- Sorgen
- Traurigkeit
- Ärger
- Stress
- Depressionen

Interessant ist an dieser Stelle, dass der Index emotionale Schattierungen wie Depressionen, Sorgen, Traurigkeit etc. nicht ausschließt, sondern dass diese als normaler Bestandteil unserer Gefühlswelt betrachtet werden. Auch Fredrickson betont immer wieder, dass die Positive Psychologie negative Emotionen nicht etwa übergehen will und sich nur noch auf positive Emotionen konzentriert, sondern dass es um die *Relationen* zwischen beiden geht. Negative Emotionen, so Fredrickson, lassen sich nicht ausschließen, sie passieren. Insofern scheint der Index ein ausgewogenes Bild der menschlichen Erfahrungswelt abzubilden.

22 Vgl. dazu Rath/Harter 2010.

23 Vgl. zu diesem Abschnitt und den im Folgenden erläuterten Beispielen den Gallup-Healthways-Well-Being-Index für Deutschland: <http://www.well-beingindex.de/overviewDE.asp> (22.5.2013).

24 Vgl. Frederickson 2011.

Beispiel: Körperliche Gesundheit

Der Gallup-Index zur körperlichen Gesundheit berücksichtigt neun Faktoren:²⁵

- Krankheitstage im vergangenen Monat
- Einschränkende gesundheitliche Probleme
- Gefühl des Erholtseins
- Erkältungen
- Kopfschmerzen
- Erkrankungen
- Fettleibigkeit
- Energie
- Grippe

Insgesamt liegt der Fokus der Studie im körperlichen Bereich eher auf negativen Zuständen. Lediglich der Faktor »Energie« könnte positiv gewürdigt werden. An dieser Stelle zeigt sich erneut deutlich der Negativ-Blick auf das Thema Gesundheit bzw. Krankheit. So wurden leider in diesem Index keine gesunden Phänomene beschrieben, z.B. Elan, Sportlichkeit, Fitness, Anwesenheitstage im Betrieb, Erfolge, Konzentrationsfähigkeit, Glücksgefühle etc. Hier wird die so oft immer wieder reflexartig aufgesetzte Brille des Negativen deutlich. Für eine ausgewogene Bilanz des Lebens (oder des Alltags) gehören negative *und* positive Seiten aber unbedingt zusammen, um ein realistisches Bild von subjektiv empfundenem Wohlbefinden zu gewinnen. Im Folgenden werden die weiteren Faktoren, die der Index zu unterschiedlichen Lebensbereichen abfragt, kurz dargestellt, aber nicht weiter kommentiert.

Teilbereiche des Gallup Healthways Well-Being-Index (Auszug)

Gesundheitsfördernde Verhaltensweisen

Der Index misst Lebensgewohnheiten, die Auswirkungen auf die Gesundheit haben können. Berücksichtigt werden vier Faktoren:

- Rauchen
- Gesunde Ernährung
- Verzehr von Obst und Gemüse über die Woche gesehen
- Wöchentliche sportliche Betätigung

Arbeitsumfeld

Der Index berücksichtigt vier Faktoren:

- Zufriedenheit bei der Arbeit
- Möglichkeit, die eigenen Stärken bei der Arbeit einzubringen
- Verhältnis zum Vorgesetzten (eher wie ein Chef oder wie ein Partner)
- Der Vorgesetzte schafft ein vertrauensvolles und offenes Arbeitsumfeld

²⁵ Vgl. dazu den Gallup Healthways Well-Being-Index für Deutschland: <http://www.well-being-index.de/overviewDE.asp> (22.5.2013).

Grundversorgung

- Zufriedenheit mit der Wohngegend oder der Region
- Verbesserung der Lebensbedingungen in der Region
- Sauberes Wasser
- Zugang zu Arzneimitteln
- Sicherer Ort für sportliche Aktivitäten
- Günstiges frisches Obst und Gemüse
- Sicherer Gefühl, wenn Sie nachts alleine unterwegs sind
- Genügend Geld für Lebensmittel
- Genügend Geld für eine Unterkunft
- Genügend Geld für medizinische Versorgung
- Zahnarztbesuch liegt noch nicht weit zurück
- Zugang zu ärztlicher Versorgung
- Zugang zu Krankenversicherung

Quelle: Gallup Healthways Well-Being-Index für Deutschland, <http://www.well-beingindex.de/overviewDE.asp> (13.08.13).

Der Better-Life-Index der OECD

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) hat in ihrem Better-Life-Index²⁶ ebenfalls Kriterien für Wohlbefinden gelistet und in einem Index verarbeitet. In diesem Index werden folgende Faktoren berücksichtigt:

1. Housing
2. Income
3. Jobs
4. Community
5. Education
6. Environment
7. Civic Engagement
8. Health
9. Life Satisfaction
10. Safety
11. Work-Life Balance

Transfermöglichkeiten

Die Untersuchungskategorien der dargestellten Indizes ähneln sich. Offenbar kommen die Glücksforscher immer wieder auf die essenziellen Faktoren zurück,

26 Vgl. zu diesem Abschnitt <http://www.betterlifeindex.org> (31.05.2013).

die das Leben lebenswert machen. Je nach Index und Forscherinteresse werden dabei unterschiedliche Subdimensionen miteinander verknüpft. Man betrachtet also mehr oder weniger das Gleiche, nur mit einer etwas anderen Codierung und Kategorisierung. Die Ähnlichkeit der Indizes zu klassischen Mitarbeiterzufriedenheitsumfragen in Betrieben ist markant. Zwar ist hier der Fokus und das Ziel anders, aber in beiden Fällen fragt man doch schließlich danach, was Menschen zufrieden macht, um daraus Faktoren für ein besseres Leben oder Arbeiten abzuleiten. Insofern könnten sich die Herangehensweisen durchaus ergänzen, auch wenn die eher politischen Indizes erst einmal nichts mit betrieblichen Belangen gemein zu haben scheinen.

Exkurs: Macht Geld wirklich glücklich?

Viele Wellbeing-Konzepte beziehen sich in ihrer Argumentation auf das Easterlin-Paradoxon.²⁷ Der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Richard Easterlin formulierte bereits in den 1970er-Jahren die These, dass mehr Einkommen ab einem gewissen Niveau nicht mit mehr Lebenszufriedenheit korreliert. Easterlin hatte festgestellt, dass die Lebenszufriedenheit von US-Bürgern ab einem gewissen Punkt nicht länger parallel zu einem steigenden Einkommen anwuchs, sondern »stagnierte«. Jedoch braucht der Mensch ein gesichertes Grundeinkommen, um sich glücklich zu fühlen. Easterlin fand auch einen gewissen »Nullpunkt« des Glücklichseins: Erfuhr man beispielsweise einen Lottogewinn, pendelte sich der individuelle Glücksindex bereits nach ein paar Monaten wieder auf das Niveau vor dem Lottogewinn ein. Daraus schloss man vielseitig, dass Geld nicht zwangsläufig glücklich macht. Im Gegenteil: Ein Lottogewinn brachte viele Menschen in soziale Dilemmata, weil sie kein normales Leben mehr führen konnten und darüber sogar sehr unglücklich wurden. Geld macht also nur bis zu einem bestimmten Betrag der Grundversorgung und vielleicht auch etwas darüber hinaus glücklich. Easterlin wurde unterschiedlich rezipiert und kritisiert. Besonders Ruut Veenhoven sieht auf Basis seiner Datengrundlage das Paradoxon nicht bestätigt, sondern postuliert, dass mehr Einkommen auch den Glücksfaktor ansteigen ließ.²⁸ Nun, wie auch immer man den Umstand betrachtet, ob nun Geld glücklich macht, etwas glücklich macht oder gar nicht: das Thema dürfte für Gehaltsexperten in Personalabteilungen interessant und sogar ein Dauerbrenner sein. Besonders vor dem Hintergrund des Menschenbilds des »Complex Man« verliert der »Homo Oeconomicus« seine einstige Alleinstellung in der Gehaltspolitik und der Motivationspsychologie. Es stimmt einfach nicht, dass Gehaltserhöhungen die Lösung für mehr Mitarbeitermotivation und -loyalität sind. Auch der Dienstwagen und technisches Spielzeug mag Managerherzen kurzfristig höherschlagen

²⁷ Vgl. dazu exemplarisch Grimm 2006.

²⁸ Vgl. Hagerty/Veenhoven 2003.

lassen. Sie alle ereilt aber über kurz oder lang der Habituations²⁹- und der Honey-moon-Effekt³⁰ – sie verlieren ihren Glanz.

Die »Gallupianer«, die jährlich untersuchen, wie es um das Engagement und die Mitarbeiterbindung in Unternehmen bestellt ist (vgl. dazu Kapitel 7.1.2), haben den Aspekt »Gehalt« aus ihrem Q12-Questionnaire³¹ ausgeschlossen, weil das Thema Gehaltsgerechtigkeit und Wirkung von Compensation und Incentives zu komplex ist. Neu ist diese Einsicht natürlich nicht. Der »schnöde Mammon« wurde bereits in der Bibel angemahnt und das Grimmsche Märchen vom gutmütigen Fischer mit seiner immer mehr fordernden, nörgelnden Frau hat sich tief in die kollektiven Neurosen gebrannt. Zuviel Streben nach Geld ist also nicht gut. Vielleicht kann aber das Streben nach Glück weitere Facetten auf tun, worauf es im Leben und beim Arbeiten eher ankommt.

1.1.3 Positives Management

Die vielversprechenden Entwicklungen innerhalb der Positiven Psychologie und der Wellbeing-Forschung machten es attraktiv, deren Ideen auch in Organisationen zu verankern, um Leistung zu generieren. Zu diesem Zweck publizierten Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz 2006 ihr Buch »Positives Management«, um zentrale Konzepte des Positive Organizational Scholarship vorzustellen und in die deutsche Organisationsforschung einzuführen.³² Das erste SymPOsion, das 2011 in Nürnberg stattfand, würdigte den Trend und versammelte Forscher, die im betrieblichen Kontext forschen. Ein regelmäßiger, informeller Round-Table vernetzt die Szene und treibt das Thema weiter voran.³³ Im Frühjahr 2013 veranstaltete der promovierte Jurist Oliver Haass, der sich stark mit Controlling-Aspekten in der Glücksforschung beschäftigt, einen Corporate Happiness-Kongress, der Glück, Controlling und Management zusammenbrachte. Die POS-Szene bleibt in Bewegung.

Das Besondere an der positiven Organisationsforschung ist, dass sie interessante Konzepte liefert, Stärken von Menschen zu maximieren, um auf diese Weise Leistung, Zufriedenheit und weitere positive Phänomene zu etablieren. Besonders der bereits erwähnte Positivity-Ansatz von Barbara Fredrickson³⁴ inspiriert

29 »Habituation« nennt man in der Psychologie den Gewöhnungseffekt. Genießt man beispielsweise ein Eis, schmeckt es zu Beginn besonders gut, der Genuss verliert aber nach einer gewissen Zeit an Intensität: Man gewöhnt sich daran.

30 Der »Honeymoon-Effekt« beschreibt in der Paarforschung den Verlust der »rosaroten Brille« zu Beginn einer Ehe: Die anfängliche Euphorie weicht dem alltäglichen Realismus.

31 Vgl. Wagner 2006.

32 Vgl. Ringlstetter et al. 2006.

33 Vgl. www.xing.com/net/ipos oder www.facebook.com/groups/positivesmanagement.

34 Vgl. Fredrickson 2009.

zur Übertragung auf organisationale Kontexte. Dabei wird ein Paradigmenwechsel in der Wahrnehmung vorgenommen: In vielen Studien und Umfragen (wie ausgeführt selbst im Kontext von Glücks-Indizes) wird zu Negativität geforscht, also zu dem, was nicht funktioniert, was defizitär ist, was belastet, z. B. Krankheiten und Belastungsfaktoren. Kontrastierend dazu widmet sich POS, wie es in der deutschsprachigen Szene adaptiert wurde, der Erforschung des Guten, Positiven und Produktiven in Organisationen und der Frage, wie eben diese »betriebliche Positivität« gefördert werden kann.

Positivität kann hier auf drei Ebenen betrachtet werden:

1. Auf der individuellen Ebene kennzeichnet Positivität ehrbare Charaktertugenden und eine positive Grundhaltung (Optimismus, Chancen-Denken, Corporate Citizenship).
2. Auf der interaktionellen Ebene kennzeichnet Positivität dann mehrheitlich prosoziale Verhaltensweisen, wie Engagement, Kollegialität, Humanität.
3. Auf der insitutionellen Ebene kennzeichnet Positivität lebendige, vitale Prozesse und Phänomene, die der Organisation innewohnen.

Die Anwendung des Positiv-Paradigmas in der BWL führte mittlerweile zu einer Reihe von interessanten Ergebnissen und Ansätzen. Die Weltspitze erreichte POS durch das Erscheinen des Bandes »The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship«³⁵. 2012 widmete der Harvard Business Manager dem Thema eine eigene Ausgabe.³⁶

1.1.4 Neue Management-Tugenden

2013 sorgte Adam Grant, ein junger Wirtschaftsprofessor an der Wharton University of Pennsylvania, mit einem ungewöhnlichen Ansatz für Aufmerksamkeit. Ein zentraler Aspekt seiner Theorie besteht darin, ein neues Führungs- und Wirtschaftsverständnis zu entwickeln, das Menschen nicht dominiert, sondern sie in Führung und Zusammenarbeit erhebt.³⁷ Grants »Give and take«³⁸ wurde zu einer Kampfansage an den auf den eigenen Vorteil bedachten Manager, der egozentrisch und narzisstisch durch die Weltmärkte zieht.³⁹ Mit seiner empirischen Forschung gelang es Grant drei Führungs-Typen zu skizzieren:

35 Vgl. Cameron/Spreitzer 2012.

36 Vgl. Harvard Business Manager 2012.

37 Siehe auch den POS-Führungsansatz von Bob Quinn (2009).

38 Die deutsche Übersetzung des Buches erschien 2013 unter dem Titel: Geben und Nehmen: Erfolgreich sein zum Vorteil aller. Vgl. Grant 2013.

39 Vgl. auch Schirmmacher 2013.