

Anne-Katrin Sträßer
Die Happiness-Strategie

Glück ist das ultimative Ziel menschlichen Handelns.

ARISTOTELES

Die Happiness-Strategie

*Warum Glück
erfolgreich und agil macht*

Dr. Anne-Katrin Sträßer

1. Auflage

Happiness Management Institut
www.happiness-management-institut.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN: 978-3-746-05024-9

© Dr. Anne-Katrin Sträßer

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

Happiness Management Institut

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikroskopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten und nur mit schriftlicher Genehmigung des Happiness Management Institutes.

Inhalt

EINLEITUNG	9
KAPITEL 1 – GLÜCKSÖKONOMIE – ZEIT FÜR EIN NEUES WIRTSCHAFTSSYSTEM.....	12
TOD DEM HOMO OECONOMICUS	12
<i>Warum die Gewinnmaximierung ausgedient hat.....</i>	<i>12</i>
DAS BRUTTOSOZIALGLÜCK.....	15
<i>Wie volkswirtschaftlicher Wohlstand wirklich entsteht.....</i>	<i>15</i>
PARADIGMENWECHSEL FÜR UNTERNEHMEN	18
<i>Warum der Wertewandel organisatorisches Glück erfordert.....</i>	<i>18</i>
WAS IST „GLÜCK“ ÜBERHAUPT?	23
<i>Perspektiven des Wohlempfindens</i>	<i>23</i>
<i>Happiness und Eudämonie.....</i>	<i>23</i>
<i>Eine Versuchung</i>	<i>24</i>
<i>Ein evolutorischer Wettbewerbsvorteil</i>	<i>27</i>
<i>Ein Neuronengewitter.....</i>	<i>29</i>
<i>Raum und Zeit</i>	<i>30</i>
WEGE DER GLÜCKSMESSUNG.....	33
<i>Von Oxford's dreaming spires bis Bhutan's Donnerdrachen</i>	<i>33</i>
DIE GLÜCKSFORMEL	36
<i>Errechnung des Happiness Scores</i>	<i>36</i>
DIE HAPPINESS SCORECARD.....	40
<i>Wie Unternehmen Glück messen, implementieren und steuern.....</i>	<i>40</i>
KAPITEL 2 – DIE MITARBEITER-PERSPEKTIVE.....	47
MITARBEITERGLÜCK ALS HÖCHSTER PRODUKTIVITÄTSFAKTOR.....	47
<i>Die Bedeutung des Humankapitals</i>	<i>47</i>
EMPLOYER BRANDING IM WAR FOR TALENTS	49
<i>Wie Happiness die besten Mitarbeiter anzieht.....</i>	<i>49</i>
DIE MITARBEITER-HAPPINESS SCORECARD	54
<i>Wie Mitarbeiter ihre Zufriedenheit messen und steigern</i>	<i>54</i>
DER HAPPINESS-WERT DER ARBEIT.....	56
<i>Warum mehr Freizeit nicht glücklicher macht.....</i>	<i>56</i>
<i>Full Heart Equivalent.....</i>	<i>57</i>
<i>Autonomie und Führung.....</i>	<i>60</i>
<i>Der Halo-Effekt der Arbeitsumgebung.....</i>	<i>61</i>
<i>Synchrones Arbeitsleben</i>	<i>65</i>

<i>Der Flow-Effekt</i>	67
<i>Die Kosten des Burnouts</i>	69
DAS GLÜCKSPARADOXON DER FINANZEN.....	73
<i>Wann mehr Geld unglücklich macht</i>	73
<i>Anhalten der hedonistischen Tretmühle</i>	76
DER KAPITALWERT SOZIALER BEZIEHUNGEN.....	79
<i>Wie sich der Wert einer Freundschaft bestimmen lässt</i>	79
<i>Der soziale Break-even-Point</i>	82
<i>Der Kollektivismus des Erfolges</i>	83
<i>Der Wert des Positiven</i>	85
<i>Der Multiplikator-Effekt der Liebe</i>	87
<i>Wo die ökonomische Spieltheorie versagt</i>	89
GESUNDHEIT ALS EVOLUTORISCHER WETTBEWERBSVORTEIL.....	94
<i>Salutogenese als Prävention des Burnouts</i>	94
<i>Gute und schlechte Formen des Glücks</i>	95
<i>Training für das Wohlbefinden</i>	96
<i>Warum Regeneration für die Leistungsfähigkeit wichtig ist</i>	98
<i>Emotionsmanagement im Unternehmensalltag</i>	99
SINN & ZIELE.....	103
<i>Warum es glücklich macht, Teil einer großen Vision zu sein</i>	103
<i>Das Unerreichbare erreichen</i>	104
<i>Das Management einer endlichen Ressource</i>	106
<i>Sinnvolles Tun</i>	107
<i>Talent Management und Happiness</i>	110
<i>Kognitive Restrukturierung</i>	111
<i>Die Macht des Moments</i>	112
KAPITEL 3 – DIE PERSPEKTIVE DER GESCHÄFTSPARTNER	118
EINE GLÜCKLICHE ORGANISATION IST INNOVATIV UND EFFIZIENT.....	118
<i>Wie Happiness Prozesse agil macht</i>	118
DER X-FAKTOR.....	119
<i>Happiness als bestes Kundenbindungsinstrument</i>	119
<i>SAVE statt 4P</i>	122
<i>Erleuchtete Kunden</i>	124
<i>Customer Responsibility Management</i>	125
<i>Event Happiness</i>	127
VALUE NET(T) STATT 5 FORCES.....	131

<i>Verantwortung und Wertschätzung für Prozesspartner</i>	131
GLÜCKLICHE INDUSTRIE 4.0.....	134
<i>Happiness und Digitalisierung</i>	134
HAPPINESS TOUCHPOINTS	137
<i>Was wirklich zu effizienteren Prozessen führt</i>	137
DIE 7 ZUFRIEDENHEITSKILLER	139
<i>Agilere Prozesse für mehr Customer Happiness</i>	139
KAPITEL 4 – DIE PERSPEKTIVE DER SHAREHOLDER UND DER COMMUNITY	142
DAS GLÜCK EINER GESUNDEN RENDITE	142
<i>Paradigmawechsel für ein glücklicheres Wirtschaftssystem</i>	142
HAPPINESS VALUE	145
<i>Wie Glück den Shareholder Value beeinflusst</i>	145
DEN KLIMAWANDEL WANDELN.....	148
<i>Erhaltung des Glücksfaktors Lebensraum</i>	148
DIE GRENZEN DES WIRTSCHAFTLICHEN WACHSTUMS.....	149
<i>Mit großen Schritten zum kleineren ökologischen Fußabdruck</i>	149
COMMUNITY HAPPINESS	150
<i>Gesellschaftliches und unternehmerisches Glück</i>	150
<i>Der Altruismus-Effekt</i>	152
KAPITEL 5 – DAS HAPPINESS-PROJEKT	157
HAPPINESS SCANNING	157
<i>Wieviel Glück ein Markt benötigt</i>	157
DER HAPPINESS-FOKUS.....	159
<i>Kick-off für einen neuen Start</i>	159
<i>Happy Day</i>	160
DIE HAPPINESS FORCE	162
<i>Mitarbeiter als Glücksmultiplikatoren der Organisation</i>	162
STAKEHOLDER-ANALYSE.....	163
<i>Scanning der Interessenkonflikte</i>	163
HAPPINESS ROLL-OUT	166
<i>Die Planung von mehr Glück</i>	166
HAPPINESS-IMPLEMENTIERUNG	168
<i>Verankerung von Wohlempfinden</i>	168
<i>Happiness-Audit</i>	169
<i>Glück als Unternehmensfunktion</i>	172

NACHHALTIGKEIT IM ERFOLG MIT DER HAPPINESS SCORECARD.....	178
<i>Glückliche Veränderungen im Unternehmen steuern</i>	178
<i>Personal Mastery</i>	178
<i>Mental Models</i>	178
<i>Shared Visioning</i>	179
<i>Team Learning</i>	179
<i>Systems Thinking</i>	180
HAPPY END?	184
FOLLOW-UP	185
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	186
QUELLEN	187

Einleitung

„Glück ist die geheime Zutat für Erfolg!“ Diese Aussage stammt von einem der erfolgreichsten Unternehmer unserer Zeit: Richard Branson, Gründer der Virgin-Gruppe.

In vielen, vorwiegend amerikanischen Unternehmen, wurde „Happiness“ bereits als Erfolgskonzept erkannt und integriert. Google, Zappos und viele weitere nutzen Strategien der Glücksforschung, um ihre Mitarbeiter zu motivieren, Kunden zu begeistern und Prozesse agil zu gestalten.

In den letzten Jahren war das persönliche Glücksempfinden Forschungsgegenstand vieler Wissenschaften. Die Positive Psychologie, die Neurowissenschaften und die Glücksökonomie lieferten Erkenntnisse darüber, was Menschen glücklich macht und wie sie ihr eigenes Glücksempfinden beeinflussen können.

Diese Erkenntnisse führen auch zu neuen Strategien, wie Unternehmen ihre Mitarbeiter, Kunden und Geschäftspartner begeistern können und sie dadurch erfolgreicher werden.

In diesem Buch werden die Erkenntnisse der Glücksforschung in einen wirtschaftlichen Kontext gebracht. Es wird dargestellt, was Glück eigentlich ist und wie es mess- und steuerbar gemacht werden kann. Denn das ist die Voraussetzung für eine strategische Implementierung dieses Wertes als Bestandteil einer Unternehmenskultur.

Führungskräfte von Unternehmen stehen heute vor besonderen Herausforderungen. Zum einen müssen sie Ziele erreichen, Umsätze erhöhen, Budgets einhalten und Kosten sparen. Zum anderen ist es auch ihre Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass die Mitarbeiter leistungsfähig, kreativ und motiviert sind.

Überdies beginnt auch unser komplettes Wirtschaftssystem die Regeln zu ändern. Wir stoßen mit dem bisherigen obersten wirtschaftlichen Ziel – der Gewinnmaximierung – an unsere Grenzen. Der Klimawandel und die Endlichkeit vieler Ressourcen führen zu Kostendruck und

zwingen Unternehmen zum Umdenken, Umstrukturieren und zur Neuausrichtung.

Obwohl mehr als je zuvor in der Geschichte für Arbeitnehmer getan wird, steigen Burnout-Raten und psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz. Unternehmen erfahren die Konsequenzen des demografischen Wandels und haben Schwierigkeiten, geeignete junge Mitarbeiter zu rekrutieren. Gleichzeitig erleben wir einen immer schneller werdenden globalen Wettbewerb, die Herausforderungen der Digitalisierung und der neuen Medien.

In einer solchen Zeit entwickelt sich in der bisher rein monetär geprägten Wirtschaftswissenschaft als neuer Zweig die Glücksökonomie. Sie versucht, Lösungen für Probleme, die Führungskräfte und Unternehmen bisher nicht kannten, zu präsentieren und beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel von Erkenntnissen aus der Positiven Psychologie und dem wirtschaftlichen Handeln.

Viele weltweit sehr erfolgreiche Unternehmen machen sich diese Erkenntnisse zunutze und haben sie in ihre Führungsstile, Prozesse oder ihr Marketing integriert und schaffen es damit, besser als ihre Wettbewerber zu sein.

Heutzutage wollen Mitarbeiter nicht nur für ihre Arbeit bezahlt werden, sondern auch Sinn und Erfüllung in ihrer Aufgabe sehen. Darüber hinaus ausreichend Zeit für ihre Familie, Hobbys und Freunde haben.

Auch Kunden stellen besondere Ansprüche, es reicht nicht, sie einfach nur zufrieden zu stellen, sie wollen das Besondere erleben und sich auch als solches fühlen.

Geschäftspartner, wie Lieferanten oder Dienstleister, sind im Rahmen einer globalen Wertschöpfung wichtiger für den Unternehmenserfolg als je zuvor. Es geht nicht länger um die besten Preise und die kürzesten Lieferzeiten, sondern um eine reibungslose, langfristige gemeinsame Wertschöpfung.

Kapitalgeber, Aktionäre und Eigentümer suchen nicht mehr nur nach der besten Rendite für ihr eingesetztes Geld, sondern wollen sicher sein,

dass ihr Unternehmen verantwortungsvoll und ethisch handelt.

Wir benötigen einen holistischeren strategischen Ansatz für den nachhaltigen Erfolg unserer Unternehmen. Was volkswirtschaftlich bereits von Politikern, Wirtschaftswissenschaftlern und Soziologen diskutiert wird, hält auch zunehmend Einzug in die Führungsetagen der Unternehmen.

Marketing-Wissenschaftler, Neurologen, Psychologen und Philosophen wissen: Es sind Emotionen, die unser Handeln und auch unsere wirtschaftlichen Entscheidungen bestimmen, allem voran das Streben nach Glück.

Dieses Buches zeigt auf, dass mit mehr „Happiness“ im Unternehmen eine Win-win-Situation für alle Beteiligten entsteht.

Konkret bietet es Führungskräften auch Wege, diese Erkenntnisse zu nutzen, damit ihre Mitarbeiter mit Herausforderungen im Job besser umgehen können, mehr Freude bei der Arbeit haben und kreativer sowie leistungsfähiger sind. Es gibt Entscheidern Strategien zur Hand, wie sie es besser schaffen, die Prozesse im Unternehmen effizienter sowie agiler zu gestalten und einen größeren Wert für den Kunden zu schaffen, als dies der Wettbewerb erreicht. Den strategischen Handlungsrahmen bildet hierfür eine Happiness Scorecard, welche die Vision von einer „glücklicheren Organisation“ in Handlungsoptionen und Kennzahlen herunterbricht und damit für Unternehmen greifbar und messbar macht.

Im Dezember 2017

Dr. Anne-Katrin Sträßer

Kapitel 1 – Glücksökonomie – Zeit für ein neues Wirtschaftssystem

Tod dem Homo oeconomicus

Warum die Gewinnmaximierung ausgedient hat

Unser derzeitiges Wirtschaftssystem basiert im Prinzip auf einer gedanklichen Unzulänglichkeit. Diese führt dazu, dass wir mit vielen aktuellen Herausforderungen an unsere Grenzen stoßen. Wir sind in zahlreichen Bereichen noch unzureichend für die Transformationen, die die Industrie 4.0 oder die fortschreitende Digitalisierung mit sich bringt, gewappnet. Der demografische Wandel mit einer alternden Gesellschaft führt unter anderem zu zahlreichen Änderungen in der Infrastruktur, im Kaufverhalten, im Produktdesign sowie im Anbieten von Dienstleistungen. Vor allem resultiert daraus auch ein Fachkräftemangel bei vielen Unternehmen.

Die schnelle Industrialisierung im letzten Jahrhundert hat auch zu einem wesentlichen Teil zu den Auswirkungen auf unser derzeitiges Klima geführt. In Kombination mit dem Bewusstsein über die Endlichkeit der irdischen Ressourcen ist auch hier die Wirtschaft seit Jahren zu einem Umdenken gezwungen.

Nicht zuletzt der Wertewandel in den neuen Generationen der „Millennials“ oder der „Generation Y“ sorgt für eine Verschiebung in der Bedeutung von Arbeit, Arbeitszeit und Arbeitsinhalt.

Auf nicht alle Fragen, die sich Wirtschaftsunternehmen angesichts der weiter zunehmenden Herausforderungen stellen, bietet unser derzeitiges System eine Antwort. Wir dürfen lernen, unseren Fokus zu erweitern und wieder holistischer sowie nachhaltiger zu denken und zu agieren.

Unser derzeitiges Volkswirtschaftssystem basiert auf einem Paradigma, das größtenteils durch das Konstrukt des *Homo oeconomicus*

beeinflusst wird. Dieser „Wirtschaftsmensch“ handelt rational und versucht seinen „Nutzen“ zu maximieren. Der Nutzen ist dabei mit der Höhe des Einkommens gleichgesetzt. Ein nutzenmaximierendes Wirtschaftssubjekt versucht demnach stets, die Höhe seines Einkommens zu maximieren. Gefühle, Emotionen, das Miteinbeziehen langfristiger Konsequenzen für Umwelt, Gesellschaft oder das eigene Wohlbefinden bleiben in dieser ökonomischen Theorie unbeachtet. Als viele deutsche Ökonomiestudenten vor einiger Zeit auf die Straße gingen und eine „realistischere Sichtweise“ auf wirtschaftliches Handeln forderten, hatte die „Schwester-Wissenschaft“ der Ökonomie, die Betriebswirtschaftslehre, dies bereits seit längerer Zeit verinnerlicht. Sie kennt und nutzt die Erkenntnisse der Psychologie schon lange, um wirtschaftlich optimales Handeln zu erklären und zu initiieren. Der ausschließlich rational denkende Mensch ist ein traditionelles Konstrukt der Volkswirtschaftslehre und die Betriebswirtschaftslehre hat jene Erkenntnisse längst überholt. Für einen *Homo oeconomicus* wird kein Marketing-Konzept, keine Personalstrategie, keine Verkaufskampagne erstellt. Alle wissen, dass es Gefühle sind, die Menschen zu Entscheidungen bewegen, auch wenn wir diese Entscheidungen mit rationalen Argumenten begründen.

Auch die Börse verhält sich nicht rational, sondern wird von Gefühlen, wie Hoffnungen, Erwartungen, Ängsten oder auch Gier, gesteuert. Warum beschäftigen wir uns in der Wirtschaftstheorie also mit einem *Homo oeconomicus*, den es auf der ganzen Welt nicht ein einziges Mal gibt, es sei denn, uns läuft irgendwo ein Mensch über den Weg, der Seele und Gefühle verloren hat. Die Antwort liegt in der unzureichenden Erfassung des Begriffs „Nutzen“. Die Nutzentheorie geht in ihren Anfängen auf den englischen Sozialreformer und Vordenker des modernen Wohlstandsstaates Jeremy Bentham zurück. Er begründete den Klassischen Utilitarismus, der die Volkswirtschaftslehre wesentlich beeinflusste. Ein Hauptmerkmal dieser Lehre ist das sogenannte Nutzenkalkül, mit dem jede Handlungsoption bewertet werden soll. Dabei dachte Bentham weit umfassender, als es die heutigen Wirtschaftstheoretiker tun: Für ihn war

Nutzenmaximierung = Glücksmaximierung!

Hat ein Individuum verschiedene Optionen, so sollte es diejenige

wählen, die für alle Beteiligten das größtmögliche *Glück* hervorbringt. Dieses Leitprinzip des Utilitarismus nannte er im Jahr 1776 das „größte Glück der größten Zahl“ (*Greatest Happiness Principle*). Um den Glückswert einer Handlung zu messen, sollte das Eintreten von zwölf schmerzhaften und 14 erfreulichen Konsequenzen betrachtet werden. Die negativen Konsequenzen einer Handlung waren z. B. körperliche Schmerzen oder Verlegenheit, die positiven die Steigerung von Einkommen oder die Festigung einer Freundschaft. Der Wert, der dabei herauskam, wurde als „Nutzenzuwachs“ bezeichnet.

Als Jeremy Bentham 1778 das *Greatest Happiness Principle* aufwarf, wurde das von der Ökonomie dankbar aufgenommen. Endlich konnte der Wert von wirtschaftlichen Transaktionen ermittelt werden. Zur Zeit der Aufklärung galt jedoch nur, was objektiv messbar war. Einzig das Einkommen als objektiv messbarer Wert, der sich für eine oder mehrere Parteien aus einem Geschäft ergab, war objektiv messbar und musste – *ceteris paribus* – für die Erfolgsmessung erhalten. Somit ist das theoretische Konstrukt des *Homo oeconomicus* entstanden.

Wie hätte sich unsere westliche Wirtschaftswelt wohl entwickelt, wenn schon damals der Wert einer Freundschaft, Reputation oder positive Erwartungen, die sich aus einem Geschäft ergeben, objektiv messbar gewesen wären?

Wie sähe unsere Welt heute aus, wenn nicht ein *Homo oeconomicus* das Menschenbild der Wirtschaft geprägt hätte, sondern ein Mensch, der nach dem größtmöglichen Glück aller strebt?

Aus meiner Sicht hat der *Homo oeconomicus* ausgedient, wir sollten ihn seinen wohlverdienten Tod sterben lassen und uns mit einem Subjekt beschäftigen, das uns Menschen viel ähnlicher ist: Einem nach Glück strebenden Menschen – dem *Homo beatus*.

Das Bruttosozialglück

Wie volkswirtschaftlicher Wohlstand wirklich entsteht

Die Begriffe „Glück“ oder „glücklich“ gehören nicht zum traditionellen wirtschaftswissenschaftlichen Fachvokabular. Ökonomen sprechen normalerweise von Wohlstand, Wohlfahrt oder Nutzenmaximierung. Der Nutzen des Einzelnen wird dabei in Form von Einkommen gemessen. Das bedeutet, wer in der Lage ist, sein Einkommen zu erhöhen, der wird auch seinen Nutzen steigern. Mittlerweile ist einigen Ländern und Wirtschaftsorganisationen die Limitation unserer bisherigen Wohlstandsmessung bewusst geworden.

Nach dem Zweiten Weltkrieg diente der Geldwert der in einem Land hergestellten Güter dazu, den Wohlstand eines Landes zu messen. Ausgedrückt wurde das als Bruttosozialprodukt, später als Bruttoinlandsprodukt (BIP). Das war eine deutliche Weiterentwicklung der Wohlstandsbetrachtung eines Landes, denn bis dahin wurde sie nämlich mit Blick auf die Fläche eines Landes sowie die gewonnenen Schlachten und Kriege durchgeführt. Doch auch das BIP kann den Wohlstand nicht ausreichend erfassen, da es nur die monetäre Komponente betrachtet. Daher suchen Ökonomen und Politiker zunehmend nach anderen Messgrößen, um den Erfolg eines Landes zu eruieren.

In dieser Hinsicht dient Bhutan sicherlich als das berühmteste Beispiel. Das Land misst seit 1976 statt des BIP das „Bruttonationalglück“. Der damalige König von Bhutan entwickelte diese Wohlstandsmessung, da er den Lebensstandard seines Landes auf eine holistische und humanistische Weise definieren wollte. Damit löste er die Wohlstandsmessung über das Bruttonationaleinkommen ab, welches ausschließlich Geldflüsse erfasste, während Bhutans Bruttonationalglück darüber hinaus die Förderung einer sozial gerechten Gesellschafts- und Wirtschaftsentwicklung, die Bewahrung und Förderung kultureller Werte sowie den Schutz der Umwelt erfasst.

Auch die Vereinigten Arabischen Emirate, nach dem Pro-Kopf-

Bruttoinlandsprodukt eines der reichsten Länder der Welt, setzen sich das „Staatsglück“ als neues oberstes Ziel. Für die Umsetzung setzte der Premierminister eine Staats-Glücksministerin ein und gab bekannt, Dubai zur glücklichsten Stadt der Welt machen zu wollen. Ein „*Happiness-Meter*“ misst an unterschiedlichen Interaktionspunkten den Glückslevel der Bürger und Touristen.

Selbst in Europas Volkswirtschaft scheint das Glück der Menschen eine neue Bedeutung zu erfahren: Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), ein Zusammenschluss der Länder mit dem überwiegend höchsten Pro-Kopf-Einkommen, gab 2009 unter der Leitung des französischen Präsidenten Nicolas Sarkozy eine Studie in Auftrag, die nach Alternativen zum BIP suchte. Der darauffolgende Report „*How's Life? – Measuring Wellbeing*“ lieferte das Ergebnis zum Status unterschiedlicher Glücksfaktoren der untersuchten Länder. Die OECD konstatiert auf ihrer Webseite: „Im Leben geht es um mehr als nackte Zahlen wie das BIP und andere Wirtschaftsdaten – mit dem *Better Life Index* lässt sich das gesellschaftliche Wohlergehen in den verschiedenen Ländern anhand von elf Themenfeldern vergleichen, die von der OECD sowohl in Bezug auf die materiellen Lebensbedingungen als auch für die Lebensqualität insgesamt als äußerst wichtig identifiziert wurden“.

Diese Themenfelder beinhalten

- Wohnverhältnisse
- Einkommen
- Beschäftigung
- Gemeinsinn
- Bildung
- Umwelt
- Zivilengagement
- Gesundheit
- Lebenszufriedenheit
- Sicherheit
- Work-Life-Balance

Seither gibt es einzelne Länder, die das Glück ihrer Nationen aktiv messen möchten. Den Anfang machte Großbritannien unter Premierminister David Cameron. Anschließend beschäftigte sich eine Enquete-Kommission der deutschen Bundesregierung damit, einheitliche Indikatoren des Wohlstandes zu entwickeln, die das Bruttoinlandsprodukt (BIP) ergänzen und so die Lebensqualität besser darstellen können.

Ein relativ junger Zweig in der Ökonomie ist die Glücksökonomie, was für den konservativen Ökonomen wie die Quadratur des Kreises klingt. Denn bisher wurde lediglich untersucht, wie sich vor allem wirtschaftliche Einflussfaktoren auf das Wohlbefinden der Menschen auswirken. Seit einigen Jahren sind jedoch viele Ökonomen dazu übergegangen, auch irrationale Einflussfaktoren auf das wirtschaftliche Handeln zu betrachten, da Menschen eben oft nicht rational, sondern emotional und unvernünftig handeln. Die Glücksökonomie ist ein Forschungszweig, der besonders auf die Wechselwirkung zwischen rationalen und irrationalen Einflüssen zur Bestimmung wirtschaftlichen Verhaltens eingeht.

Das Ziel der Glücksökonomie ist es, der bisherigen Ökonomie die Variable der Menschlichkeit hinzuzufügen. Dies entspringt der Überzeugung, dass das größte Gut einer Volkswirtschaft nicht mehr Wachstum alleine ist, sondern die Lebenszufriedenheit und das Glück der Menschen.

Der Ökonom Richard Easterlin prägte 1974 die Aussage: „Ein Mensch, der nur ans Geldverdienen und Karrieremachen denkt, handelt in Wirklichkeit unökonomisch, weil er damit sein Glück nicht maximiert.“ Gesellschaftliches Glück wird also Einzug als volkswirtschaftliche Zielgröße halten, da Wachstum und Einkommen nicht mehr alleine den Wohlstand eines Landes beschreiben können.

Paradigmenwechsel für Unternehmen

Warum der Wertewandel organisatorisches Glück erfordert

Werte sind spezielle Eigenschaften einer Gesellschaft oder einer Person, die als tugendhaft, moralisch oder erstrebenswert angesehen werden. Sie prägen unsere sozialen Interaktionen, unser Zusammenleben und auch unser Geschäftsverhalten.

Die eine Organisation, etwa ein Wirtschaftsunternehmen, bestimmenden Werte ergeben sich oft aus einem Zusammenspiel der persönlichen Werte der Unternehmenslenker und dem Wertesystem, in dem sich diese Organisation befindet. Dieses ist abhängig vom Land, in dem das Unternehmen seinen Sitz hat, vom Kulturkreis und auch von den Wertevorstellungen der anderen Stakeholder, mit denen das Unternehmen agiert, etwa den Kunden des Unternehmens.

Viele Unternehmen sehen sich in unterschiedlichen Branchen mit einem Wertewandel konfrontiert. Die Eigenschaften, die noch vor einigen Generationen als besonders tugendhaft galten, scheinen nun nicht mehr im gleichen Maße gefragt zu sein.

Der Wertewandel unserer modernen Gesellschaft lässt sich in drei Perioden unterteilen. Der Ursprung der Marktwirtschaft bzw. des Kapitalismus basiert auf traditionellen bürgerlichen Werten. Das sind die primären christlichen Werte – Glaube, Hoffnung und (Nächsten) Liebe – sowie die sogenannten Primärtugenden oder Kardinalstugenden – Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung. Mit der Romantik um 1800 und der Pariser Bohème (um 1850) lässt sich der Beginn einer Gegenbewegung erkennen. Der Hass auf die bürgerlichen Werte und das Vertreten eines Nonkonformismus setzen ein und wie es der Philosoph und Medienwissenschaftler Norbert Bolz erklärt: „Diese Phase endet mit dem Altern der 68er, also heute.“ Geprägt ist die westliche Gesellschaft des 21. Jahrhunderts von teilweise ambivalenten Wertepolen, wie der persönlichen Freiheit einerseits und der Sehnsucht nach Bindung andererseits. In einem jährlichen Werteindex ermittelt und veranschaulicht Bolz die favorisierten Werte unserer heutigen Gesellschaft:

Sicherheit

In einer zunehmend komplexen und schnellen Welt sehnen sich die Menschen nach Halt und Sicherheit. Die von ihnen geforderte Flexibilität und Änderungsbereitschaft benötigt einen Rahmen, der Orientierung verschafft. Eine Welt voller Inkonstanten erfordert Konstanten, die richtungsweisend sind. Gerade auch für die Mitarbeiter in einem Unternehmen ist es wichtig, diesen Rahmen durch die Vermittlung von Leitlinien, Unternehmensphilosophien, Visionen sowie festen und wiederkehrenden Terminen oder Jour Fixes, in denen ein Austausch der Mitarbeiter stattfinden kann, herzustellen.

Anerkennung

Der moderne Mensch möchte seine Identität finden und definieren. Er strebt danach, in seiner Identität akzeptiert oder gar bewundert zu werden. Das Prinzip, das dies ermöglicht, ist das der Anerkennung durch andere Menschen.

Gesundheitsorientierung

Das Streben nach Anerkennung findet seinen Niederschlag auch in einem neuen Gesundheits- und Körperkult. Nicht mehr nur Frauen, sondern auch moderne Männer pflegen ihren Körper und stellen ihn zur Schau. Gesundheit und Vitalität wird zum Statussymbol.

Erfolg und Selbstverwirklichung

Das Erreichen von Wohlstand und Erfolg gehört zu den modernen Werten, auch die Selbstverwirklichung, die heute Hand in Hand mit der Selbstvermarktung geht und nur gelungen ist, wenn sich der Erfolg auf alle Lebensbereiche bezieht. Sich seine Träume selbst auszusuchen und die Verwirklichung selbst durchzusetzen, das bedeutet Selbstverwirklichung und sie geschieht vor dem breiten Publikum der Internetgemeinschaft. Die Generation Y ist mit dem Internet groß geworden und pflegt ein anderes Verhältnis zu Privatsphäre und Intimität als die Vorgängergenerationen.

Gemeinschafts- und Familiensinn

Das Empfinden von Glück korreliert nicht so sehr mit Erleben von Unabhängigkeit und individueller Selbstverwirklichung wie mit dem Erleben von Bindung. Kaum etwas trägt so sehr zum menschlichen

Wohlbefinden bei wie das Gefühl, einer Gemeinschaft anzugehören und enge Verbindungen im Rahmen einer Familie oder Partnerschaft zu leben. Je isolierter der moderne Mensch von anderen ist, desto größer wird seine Sehnsucht nach echter Bindung.

Ehrlichkeit

Ehrlichkeit spielt insbesondere in jenem Kontext eine Rolle, in dem man erwartet, betrogen zu werden. Da steht die Politik weit oben, aber auch Unternehmenschefs, die ihren Vorteil in kurzfristigen Gewinnen und hohen Boni suchen. Vertrauen in die Ehrlichkeit des Gegenübers ist daher ein Attribut, dass sich Menschen im Rahmen ihrer sozialen Interaktionen verdienen müssen. Wo Vertrauen fehlt, kann auf lange Sicht kein wirtschaftlicher Vorteil entstehen.

Transparenz und Einfachheit

In einer komplexer werdenden Welt stehen Werte wie „Transparenz“ und „Einfachheit“ im Werteindex weit oben. Mitarbeiter und Shareholder möchten im Informationsdschungel den Durchblick behalten und nicht nur „blind“ vertrauen müssen.

Nachhaltigkeit und Naturnähe

Menschen fordern verstärkt eine ökologische und soziale Nachhaltigkeit. Die Transparenz, die durch das Internet geschaffen wurde, ermöglicht die schnelle Verbreitung von Informationen. Missstände über soziale Ungerechtigkeiten oder die Auswirkungen des Klimawandels werden in Sekundenschnelle um die Welt gepostet und erzeugen Betroffenheit beim Betrachter. Bolz betont, dass die Gesellschaft nahezu ein halbes Jahrhundert gebraucht hat, um zu begreifen, dass Ökologie und Ökonomie keinen Gegensatz bilden, sondern mit Umweltschutz heute gute Geschäfte gemacht werden können. Daher fragen Menschen nicht mehr allein nach den Grenzen des Wachstums, sondern nach einem neuen Reichtum, der sich mit den bisherigen Messwerten der Ökonomie nicht fassen lässt.

Gerechtigkeit

Klassenunterschiede und Ungerechtigkeiten werden stärker denn je aufgedeckt und angeprangert. Gerechtigkeit sollte dabei jedoch nicht mit Gleichheit gleichgesetzt werden. Der Ruf vor allem nach gleichen

Chancen wird lauter, doch auch nach gerechter Anerkennung unterschiedlich erbrachter Leistungen.

All diese Werte sind Aspekte, die das Wohlempfinden des modernen Menschen und Mitarbeiters beeinflussen – sie sind sogenannte Glücksfaktoren. Dabei ist mit Glück jedoch nicht das „Zufallsglück“, wie etwa ein Lottogewinn, gemeint, sondern das subjektive Wohlempfinden im Sinne des englischen „Happiness“. Dieser Wertewandel hin zu mehr Glück findet zum Teil schon starke Beachtung, vor allem amerikanische Unternehmen machen sich ihn bereits erfolgreich zunutze. Sogar neue Jobfunktionen rund um das Thema Happiness sind entstanden. Etwa der Chief Happiness Officer (CHO), der Einzug in die Chefetage gehalten hat oder ein Happiness Concierge, dessen Aufgabe es ist, sich um das persönliche Glück der Angestellten zu kümmern. Ein Human Happiness Manager ist sozusagen die 2.0-Version des traditionellen Personalchefs. Doch was hat es mit diesen Jobfunktionen genau auf sich?

Die Bezeichnung „Chief Happiness Officer“ verdeutlicht die strategische Verankerung des Glücks in der Unternehmenskultur und in der Zusammenarbeit mit den Geschäftspartnern. Die Happiness der Mitarbeiter und Kunden wird in solchen Unternehmen zur Chefsache erklärt. Zu finden ist diese Strategie mittlerweile auch bei vielen europäischen Unternehmen, gerade bei Internet-Start-ups, die zur Durchsetzung auch verstärkt einen Chief Happiness Officer einsetzen. Seine Aufgabe ist es, den Glückslevel der Mitarbeiter zu messen und die Arbeitsumgebung sowie die Unternehmenskultur anzupassen, um die Voraussetzungen für mehr Happiness zu schaffen. Er kümmert sich auch um die Organisation von Workshops zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit oder zur Installation von Achtsamkeitsübungen.

Die Erfolgsgeschichte der CHO begann vermutlich mit Chade-Meng Tan, der – ohne diesen Titel zu tragen – sich erstmals offiziell um das Glück von Google-Mitarbeitern gekümmert hat. Seine offizielle Jobbezeichnung lautet übrigens „Jolly Good Fellow (what nobody can deny)“.

Der Kundenzufriedenheit sowie der Verbesserung der

Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter nimmt sich bei Zappos Chief Happiness Officer Jenn Lim an. Anhand eines „Happy Business Index“ misst sie den Glückslevel der Mitarbeiter und versucht herauszufinden, wo die Glücksverhinderer sitzen. Als Fragebogen konzipiert, basiert der Zappos „Happy Business Index“ auf dem Happy Planet Index und misst, wie motiviert und engagiert die Mitarbeiter während ihrer Arbeit sind. Lim kümmert sich auch darum, wie glücklich sich die Mitarbeiter generell fühlen, ob sie das Gefühl haben, Fortschritte zu erzielen und wie zu ihrer Firma im Allgemeinen stehen. Basierend auf diesen Informationen kümmert sich Jenn Lim um Projekte, die die Prozesse und Arbeitsumgebung weiter verbessern können.

Eine Unternehmenskultur, die durch ein glückliches, ethisches Handeln und eine hohe Wertschöpfung für Kunden geprägt ist, sorgt für ein langfristig stabiles Wirtschaften. So benötigt eine Organisation, die über eine solche Kultur verfügt, weniger Kontrollkosten und sie entwickelt eine höhere Produktivität. Eine Funktion, die darauf ausgerichtet ist, eine solche ethische und glückliche Kultur nachhaltig zu prägen und zu verbessern, ist ein Gewinn für eine Organisation.

Was ist „Glück“ überhaupt?

Perspektiven des Wohlempfindens

„Was ist Glück?“ war der Titel des Symposiums des Deutschen Hochschulverbandes, das sich interdisziplinär dem Thema „Glücksforschung“ widmete. Das Symposium wurde mit namhaften Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen veranstaltet, die sich aus der Perspektive ihrer Wissenschaft dem Thema „Glück“ näherten. Viele Wissenschaftler, die ich an diesem Tag persönlich kennenlernen durfte, haben mit ihren Theorien und Ansätzen Einzug in dieses Buch gefunden. So wurden Sichtweisen der Glücksforschung aus der Psychologie, der Theologie, der Politik und natürlich der Wirtschaft erläutert. Gerade für den letztgenannten Zweig war es interessant, zu sehen, dass es scheinbar große Widersprüche zwischen dem *Homo oeconomicus* und einem nach Glück strebenden Menschen gibt.

Happiness und Eudämonie

Wenn das Glück auch zu dem kommt, der es nicht sucht

- *Glück aus Perspektive der Sprachwissenschaft*

Glück ist etwas, was man hat oder nicht. Dies ist zumindest der Fall, wenn man sich auf den etymologischen Ursprung des deutschen Wortes „Glück“ besinnt. Das Wort „Glück“ entstammt dem mittelniederdeutschen „gelucke“ bzw. dem mittelhochdeutschen „gelücke“ und hat viel mit einem schicksalhaften Zufall zu tun, der günstig oder auch ungünstig ausfallen kann. Diese Zufälligkeit des Glücks prägt den Begriff im Deutschen bis heute.

Vielleicht ist dieser sprachliche Ursprung auch der Grund dafür, dass viele Menschen schicksalsergeben verharren und auf ihr großes Glück, wie z. B. einen Lottogewinn, warten, während andere Menschen, wie es auch der deutsche Volksmund weiß, „ihres Glückes Schmied sind.“ Dass es sich bei dem Lottogewinn und bei dem Glück des Schmiedes

um völlig unterschiedliche Glücksarten handelt, wird deutlich, wenn man das Glück in anderen Sprachen betrachtet.

Im Englischen beispielsweise wird das Zufallsglück mit „Luck“ bezeichnet. Das wäre also der Lottogewinn. Es gibt jedoch auch noch „fortune“, das ist das schicksalhafte Glück, das zwar auch durch einen Lottogewinn zu erreichen ist, gleichzeitig aber auch signalisiert, dass man gleichwohl von einem auf den anderen Tag bankrottgehen könnte. „Happiness“ ist der Begriff, der mit dem Glücksverständnis dieses Buches zu tun hat und mit „subjektivem Wohlergehen“ beschrieben werden kann.

Um es noch genauer zu machen, betrachten wir in diesem Buch sogar nur den Teil der „Happiness“, den man mit Eudämonie bezeichnen würde, also das subjektive Wohlergehen, das in erster Linie durch eigenes Handeln oder einen sinnvollen Lebensentwurf zustande gekommen ist. Demgegenüber steht der Hedonismus, der Teil des Glücksempfindens, der sehr kurzfristig auf einen lustvoll erlebten Augenblick gerichtet ist. Im Englischen würde das als „joy“ bezeichnet werden oder in einem glückseligen Moment als „bliss“ und bei einem Moment, in dem uns das Glücksgefühl durch eine schöne Entdeckung zufliegt als „serendipity“.

Eine Versuchung

Wenn die Suche nach dem Glück tödlich endet

- *Glück aus Sicht der Philosophie*

Krösus, der reiche König von Lydien, so lehrt uns die Legende des griechischen Geschichtsschreibers Herodo, hatte das starke Verlangen, herauszufinden, wer der glücklichste Mensch der Welt sei. Krösus mangelte es an nichts und er glaubte, dass er folglich der glücklichste Mensch der Welt sein müsse. Diese Annahme wollte er vom Weisen Solon bestätigt haben, nachdem er diesen durch seine reichlich gefüllten Schatzkammern geführt hatte. Solon jedoch antwortete Krösus, dass es nicht möglich sei, vorauszusagen, wer der glücklichste Mensch sei,

denn ein Mensch sei das, was ihm passiere. Daraufhin beschimpfte Krösus Solon als dummen Menschen und warf ihn hinaus. Kurze Zeit darauf widerfuhr Krösus viel Unglück: Sein Sohn kam bei der Jagd ums Leben, er selbst interpretierte einen Rat des Orakels von Delphi in fälschlicher Weise und wurde in einen zerstörerischen Krieg gezogen, bei dem sein Königreich vernichtet wurde. Erst als er von den Persern auf dem Scheiterhaufen verbrannt werden sollte, realisierte er die Weisheit, die in Solons Worten steckte und kam zum Ergebnis: „Niemand, der lebt, ist glücklich“.

Diese Geschichte reflektiert die Anfänge der Glücksforschung aus Sicht der altgriechischen Philosophen. Für sie spielt das Zufallsglück eine große Rolle, glücklich ist ein Mensch demnach, wenn ihm das Glück hold ist. Jemand, der jedoch aktiv nach Glück strebt, ist verdammt. Im Laufe der Philosophiegeschichte änderte sich diese Sichtweise jedoch. Mit dem Beginn der Klassischen Griechischen Philosophie, unter anderem vertreten durch Sokrates, Platon und Aristoteles, beginnt eine neue Perspektive auf das Glück. Für sie kann Glück durch eigene philosophische Reflektion und eigenes tugendhaftes Handeln beeinflusst werden: Eudämonie. Aristoteles sieht im Glückserleben die ultimative Intention für alles, was wir tun oder unterlassen. Demnach zielt jede unserer Aktivitäten letztendlich darauf ab, unser Glück zu mehren. Er bringt auch erstmals die Komponente der eigenen Verantwortung für unser nach Glück strebenden Handeln mit in die Glücksdiskussion ein.

Im christlich-katholisch geprägten Mittelalter wurde das menschliche Streben nach Glück während irdischen Daseins als zwecklos betrachtet oder lediglich als eine Erinnerung daran, dass das wahre Glück erst nach unserem Tod im Jenseits zu finden sei. Spätere christliche Philosophen, wie Aquinas, maßen dem Streben nach irdischem Glück zwar eine eigene Bedeutung zu, doch niemals so sehr wie dem Glück des Jenseits. Unser Handeln auf der Erde mag daher mit Leid verbunden sein, doch die Belohnung dafür wartet im Jenseits auf den Menschen.

Erst durch die Aufklärung entstand die Ansicht, dass es auch ein Recht auf Glück im Hier und Jetzt für alle Menschen gibt und dass die richtige Suche danach sowie die entsprechenden Aktivitäten den Menschen in den Genuss dieses Rechts bringen können. Diese aufklärerische

Perspektive auf das Glück hat sogar Einzug in die amerikanische Verfassung gefunden. Hier ist „Das Streben nach Glück“ als Grundrecht festgelegt. Diese amerikanisch-aufklärerische Sichtweise ist auch sehr in der noch jungen Wissenschaft der Glücksforschung, der Positiven Psychologie, verankert.

Eine erneut negative Sichtweise auf das Glück entwickelten die europäischen Philosophen des 19. und 20. Jahrhunderts. Kierkegaard, Nietzsche und Heidegger sahen in allzu guten Gefühlen und dem Streben nach Glück eher ein Hindernis, um zu größerer Erkenntnis zu gelangen. Nur durch die Erfahrung von Leid sollte der Mensch reifen und Weisheit erlangen können. Schopenhauer kritisiert gar, dass Glück eine Illusion sei und dessen Suche somit zwecklos. Dies war auch der Schluss, zu dem Krösus, der reiche König aus Lydien gekommen war, dessen Suche nach dem Kern des irdischen Glücks auf dem Scheiterhaufen endete.

Moderne Philosophen, wie Raymond Belliotti, erläutern jedoch, dass das Streben nach Glück dann einem höheren Sinn dient, wenn es rechtmäßig erlangt ist und mit höheren ethischen Maßstäben verbunden ist. Damit knüpft er an die aristotelische Anschauung des Glücks als Eudämonie an.

Die Art der Betrachtung wird auch in diesem Buch über Glück vertreten. Denn damit wird deutlich, dass auch wirtschaftlicher Erfolg, der zum Glück beitragen kann, stets eine Verpflichtung zu ethischem und nachhaltigem Handeln impliziert.

Die Geschichte der Glücksforschung aus Sicht der Philosophie lehrt uns aber auch, dass jeder seinen eigenen Sinn im Streben nach Glück finden muss. Glück ist das, was es für uns bedeutet.

Ein evolutorischer Wettbewerbsvorteil

Welche Macht positive Gefühle haben

- *Glück aus Sicht der Psychologie*

Auf dem Tisch lag eine Kerze, eine Box mit Reißzwecken und eine Streichholzschachtel. Die Teilnehmer wurden in dem von der amerikanischen Psychologin Alice Isen durchgeführten Experiment gebeten, mithilfe der auf dem Tisch liegenden Gegenstände eine Kerze so an einer Wand anzubringen, dass von der brennenden Kerze kein Wachs auf den Boden tropfen kann. Die Probanden wurden in drei Versuchsgruppen geteilt, die vor der Problemstellung mit unterschiedlichen Emotionen konfrontiert wurden. Nur 13 % der Teilnehmer, die zuvor mit negativen Emotionen konfrontiert wurden, waren in der Lage, das Problem zu lösen. 20 % der Teilnehmer, die zuvor neutrale Emotionen erlebt hatten, konnten eine Lösung für dieses Problem erzielen. Von der Gruppe, die zuvor mit positiven Emotionen induziert wurde, fanden 75 % der Teilnehmer eine Problemlösung dieser Duncker'sche Kerzenaufgabe. Das Experiment ist nach dem Mitbegründer der Gestalttherapie, Karl Duncker, benannt und die Lösung bestand darin, eine der beiden Schachteln als Kerzenhalter zweckentfremdet zu verwenden.

Die Psychologie betrachtet das Glück aus einer anderen Perspektive als die Philosophie, nämlich unter dem Gesichtspunkt der Gefühle. Für die Psychologie ist das Glück eine Emotion, die eine sehr starke positive Ausprägung besitzt und gleichzeitig aber auch als ein permanenter Zustand intensiver Zufriedenheit beschrieben werden kann. Diese Bedeutung ist aus wirtschaftlicher Sicht interessant, weil wir den Zusammenhang zwischen dem Glück als Emotion und einem produktiven, damit erstrebenswerten Zustand herstellen können.

Das Experiment ist ein Beispiel dafür, wie positive Emotionen zu erhöhter Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit beitragen. Überdies bestehen auch Nachweise, dass positive Emotionen bei Menschen zur Steigerung flexibler und innovativer Denkweisen sowie zu mehr Kreativität führen. Gleichzeitig subsumieren sich diese Vorteile im Laufe der Zeit.

Menschen, die über einen längeren Zeitraum positive Gefühle empfinden, sind im Vergleich zu anderen psychisch sowie physisch stabiler und verfügen über bessere soziale Fähigkeiten. Sie können auch wirkungsvoller mit Stress oder persönlichen Verlusten umgehen und zeigen ein höheres Maß an Resilienz bzw. Widerstandskraft bei negativen Ereignissen.

Diese von Psychologen als „*Broaden-and-Build*“ bezeichnete Theorie markierte eine neue Ära in der Wissenschaft der Psychologie, nämlich die der Positiven Psychologie, also der Glücksforschung. Anders als beispielsweise die Psychoanalyse, die die Ursache negativer Gefühle erforscht, untersucht die Positive Psychologie, wie das subjektive Wohlbefinden gesteigert werden kann. Das neue Gebiet der Positiven Psychologie mit einer Betonung der positiven Seite der menschlichen Natur hat erheblich zur Profilierung der Forschung über Glück oder subjektives Wohlbefinden beigetragen.

Die humanistische Psychologie gehörte zu den ersten Gebieten der Psychologie, die sich systematisch mit der positiven Seite der menschlichen Natur auseinandersetzte. Heute baut die Positive Psychologie auf drei Säulen auf, die zum Glück des Menschen beitragen: „Das gute Leben, das sinnvolle Leben und das engagierte Leben.“

Zudem unterteilt die Psychologie das Glück in eine langfristig angelegte, allgemeine Zufriedenheit mit dem eigenen Dasein (baseline happiness) und in das momentan empfundene Glück, das von den gerade gegebenen Umständen abhängt (affective states). Beides lässt sich durch unsere Lebensgestaltung und innere Einstellung beeinflussen. Wir haben also die Möglichkeit, sowohl an unserer allgemeinen Zufriedenheit als auch an unserem momentan empfundenen Glück zu arbeiten.

Ein Neuronengewitter

Warum wir gar nicht logisch entscheiden können

- *Glück aus Sicht der Neurologie*

Das Glück, das Menschen bei der ersten Fahrt in ihrem neuen Sportwagen empfinden, beim stolzen Anblick ihrer Kinder oder wenn wir uns verlieben, hat eines gemeinsam: Alle Glücksempfindungen basieren auf biochemischen Prozessen im Gehirn. Neurotransmitter lösen elektrische Impulse aus, die eine Emotion verursachen, die wir als „Glück“ bezeichnen. Diese chemischen Vorgänge sind der Fokus der Neurologie auf das Glück. Endorphine, Oxytocine, Dopamin und Serotonin sind die Stoffe, die für gute Gefühle sorgen und bei unterschiedlichsten Aktivitäten freigesetzt werden. Stoffe, die ähnlich wirken, können auch von der pharmazeutischen Industrie zu medizinischen Zwecken hergestellt werden. Auch viele Drogen bewirken die Ausschüttung solcher Substanzen im Gehirn. Dabei werden oft unnatürlich hohe Dosen ausgeschüttet, die beim Konsumenten ein sehr intensives Glücksgefühl hervorrufen können.

Glücksgefühle, ob durch Drogen, Sport oder Sex ausgelöst, können regelrecht süchtig machen und es wird angestrebt, immer wieder Situationen herbeizuführen, die ein derartiges Glücksgefühl hervorrufen. Unter dem Elektronenmikroskop betrachtet, gleicht ein solch intensives Glücksgefühl einem Neuronengewitter in unserem Gehirn. Die Neurologie hat auch den Nachweis erbracht, dass Glück vergänglich ist, da es einer Autoregulation unterliegt: Nach einem sehr positiven Ereignis nehmen unsere „Glückshormone“ im Zeitverlauf wieder ab. Es bleibt nur die Erinnerung an diese Glücksmomente. Die Erwartungen an positive Emotionen nach einem bestimmten Ereignis werden zudem oft überschätzt. So belegt eine Studie der Glücksforscher, dass die meisten Erlebnisse den Menschen nicht länger als drei Monate beschäftigen und die Glücksgefühle begrenzt sind. So betont der Glücksforscher Daniel Gilbert: „Die Menge macht’s. Ein Dutzend netter, kleiner Begebenheiten macht glücklicher als ein besonders schönes Erlebnis.“ Wir müssen uns also stets um neue Momente des Glücks bemühen.

Bei der Betrachtung des Glücks aus der Sicht der Neurologie ist auch interessant, dass die Neuronen in den Gefühlszentren des Hirns schneller feuern als die Neuronen der kognitiven Zentren. Dies scheint der Grund zu sein, weshalb Begründungen für Entscheidungen nicht wirklich die Ursache für die Entscheidung darstellen. In Wirklichkeit sind sie nachträgliche Rationalisierungen dessen, was von den vorausgehenden Gefühlsreaktionen „entschieden“ wird. Diese Tatsache ist vielen Verkäufern bewusst, die versuchen, den potenziellen Käufer zunächst für ihr Produkt zu emotionalisieren. Danach geben sie ihm scheinbar rationale Argumente, die die vermeintlichen Vorteile des Produktes herausstellen und der potenzielle Käufer damit eine für ihn logische Entscheidung treffen kann.

So reichte dem frischgebackenen Sportwagenbesitzer bereits der Anblick des Flitzers, um ein Glücksgefühl und seinen Kaufwunsch auszulösen. Das günstige Leasingangebot und sonstige Vorzüge des Autos halfen ihm danach, seinen Kauf auch logisch zu begründen.

Raum und Zeit

Wenn äußere Umstände das Glück beeinflussen

- *Glück aus Sicht der Soziologie*

Vor einigen Jahren arbeitete ich bei einer Unternehmensberatung in Sydney. In unserem siebenköpfigen Team kam jeder der Kollegen aus einem anderen Land, die meisten stammten aus Europa. Für uns alle war es ein wahr gewordener Traum, in einem sonnigen Land zu leben und zu arbeiten, das für seine fröhliche Lebensart sowie seine glücklichen Einwohner bekannt ist. Eine Vermutung, die durch Zahlen bestätigt wird. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) führt mit einem Better-Life-Index Glücks-Rankings für verschiedene Länder durch. Australien liegt dabei auf Platz eins, Deutschland hingegen auf dem 17. Rang. Auch der World Happiness Report der New Yorker Columbia Universität, der jährlich das Glücksempfinden der Menschen aus 156 verschiedenen Ländern

vergleicht, bescheinigt Australien einen Rang in den Top Ten.

Doch was macht diese Menschen glücklich? Warum sollen Australier so viel glücklicher sein als wir Deutschen? Warum wollen Menschen aus allen Teilen der Erde nach Australien ziehen, um dort zu leben und zu arbeiten?

Mit dieser Perspektive auf das Glück beschäftigen sich Soziologen. Sie fragen sich: Was wäre, wenn Unglücklichsein nicht von einem psychologischen oder biologischen Umstand herrührt, sondern von den äußeren sozioökonomischen Umständen, in denen ein Mensch lebt? Welchen Unterschied macht es beispielsweise, ob wir in einem sicheren, wohlhabenden Umfeld leben oder in einem, das durch große Armut oder Ungleichheit geprägt ist?

Die Soziologie untersucht im Rahmen der Glücksforschung, welche Wirkungen äußere Einflussfaktoren, wie das soziale, ökonomische oder politische Umfeld, auf das persönliche Wohlbefinden ausüben. Sie argumentieren, dass Psychologen zwar das Leiden eines Menschen verringern und vielleicht sogar seinen Glückszustand wiederherstellen können, doch die Beseitigung der Umstände, die ursprünglich zu seinem Unglücklichsein beigetragen haben, sei vielmehr die Aufgabe von Politikern und Führungskräften.

Im *World Database of Happiness* gibt es zahlreiche cross-nationale Studien, die verschiedene Glücksfaktoren auswerten und dabei zu unterschiedlichsten Rankings der teilnehmenden Länder kommen. Natürlich gibt es auch Kritik an diesen Studien und Rankings. Allein die Sprache, mit der jemand sein Glück ausdrückt, kann unterschiedliche Ausschläge in der Bewertung geben. Ein Amerikaner, der sich auf die Frage nach seinem Glücksempfinden als „very happy“ bezeichnen würde, wäre objektiv nicht unbedingt glücklicher als ein Franzose, der sich mit „comme ci comme ça“ als einigermaßen glücklich bezeichnet. Denn auch die Kultur beeinflusst unsere Kommunikation der Empfindungen. Während in vielen europäischen Ländern eine gewisse Leidenschaft als kulturell anerkannt gilt, würde dies in Amerika oder auch Australien als nicht sehr höflich gelten. Die Bewohner sind deshalb auch stets gut gelaunt – wenn auch nur äußerlich.

Auch innerhalb der Landesgrenzen wird das Wohlbefinden eines Menschen von seinem „Platz in der Gesellschaft“ beeinflusst. Dabei gibt es Umgebungen, Gesellschaften und Regionen, die „glücklicher“ machen als andere. Die Freiheit, die Menschen haben können, ist es, frei zu wählen, wo sie wohnen oder arbeiten möchten.

Wege der Glücksmessung

Von Oxford's dreaming spires bis Bhutan's

Donnerdrachen

In den verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen, die sich mit der Glücksforschung beschäftigen, existiert auch der Versuch, eine allgemeingültige Messbarkeit für das Glück des Einzelnen oder für Organisationen festzulegen. Bisher gibt es eine Reihe unterschiedlicher Messmethoden. Neben der Selbsteinschätzung, in der jemand seinen eigenen Glücks-Wert schätzt, existiert auch die Einschätzung durch eine dritte Person. Anhand verschiedener Skalen werden entweder nur die Auswirkungen positiver Gefühle gemessen oder auch das Fernbleiben negativer Faktoren und das Vorhandensein von positiven Faktoren berücksichtigt. Beispielsweise geht man bei der Affekt-Balance-Skala (ABS) davon aus, dass das Glück die Differenz zwischen dem positiven und dem negativen emotionalen Befinden ist. Die sogenannte Affekt-Balance wird errechnet, indem die Anzahl negativer Affekte von den positiven Affekten subtrahiert wird.

Auch mithilfe von Gesichterskalen können Emotionen bestimmt werden. Da bestimmte Basisemotionen angeboren sind und diese bei allen Menschen, unabhängig von Alter und Kultur, vorhanden sind, kann anhand des Gesichtsausdrucks die Stimmung des Menschen erkannt und bestimmt werden.

Eine weitere Methode, um Emotionen im Körper eines Menschen und natürlich auch um Glück zu messen, ist die Messung von Hirnströmen. Es wird untersucht, welche Hirnareale aktiv sind, um Rückschlüsse auf die jeweilige Emotion des Probanden zu ziehen.

Das Zeitalter der Industrialisierung wurde vom Zeitalter der Informationswirtschaft abgelöst. Mittlerweile befinden wir uns in einer Epoche der Analyse von Informationen und des Messens. Schon der bekannte Wirtschaftswissenschaftler Peter Drucker war der Meinung: „Man kann nicht steuern, was man nicht messen kann.“ Zu einer Zeit, in der junge Generationen vermehrt nach sinnerfüllter Arbeit suchen, nicht nur

einfach Karriere machen möchten, sondern vor allem „glücklich“ sein wollen, ist das Messen von Glück der nächste Schritt der Glücksforschung. Und es hat sich bereits ein kompletter Markt entwickelt, der suchenden Menschen auch Glück verkaufen möchte. Deshalb muss verstärkt darauf geachtet werden, was dem Einzelnen oder auch der Organisation wirkliches Glück bringt und das funktioniert nur über die Messbarkeit.

Dazu muss man zunächst wissen, was überhaupt gemessen werden soll. Was bedeutet für den Einzelnen Glück? Mit welchen Maßnahmen kann das persönliche Glückslevel gesteigert werden? Und wie kann Erfolg gemessen werden?

Als ich in der ökonomischen Abteilung der Universitätsbibliothek in Oxford Statistiken für meine Doktorarbeit durcharbeitete, wusste ich noch nicht, dass zur selben Zeit einige Häuserblocks weiter gerade zwei Wissenschaftler der psychologischen Fakultät mit Themen beschäftigt waren, die eine Dekade später mein wirtschaftswissenschaftliches Denken, Forschen und Handeln beeinflussen sollten. Peter Hills und Michael Argyle erarbeiteten einen Fragenkatalog, mit dessen Hilfe Glück messbar ist.

Dieser als Oxford-Glücksfragebogen bezeichnete Test zählt 29 verschiedene Gefühlszustände auf, die anhand einer Skala mit sechs Möglichkeiten eingeordnet werden können. Der Oxford-Glücksfragebogen wurde 2002 veröffentlicht und markierte damit erstmals eine anerkannte Form der Glücksmessung. Glück zu messen, stellte zu diesem Zeitpunkt ein Novum dar. Bis heute hat sich der Fragebogen zur umfassendsten und anerkanntesten Methode der Glücksmessung entwickelt.

Auch auf volkswirtschaftlicher Ebene wird seit einiger Zeit das Glück gemessen. Das bekannteste Beispiel ist der Staat Bhutan, der in seiner Sprache „Land des Donnerdrachens“ genannt wird. Bereits seit 1979 misst Bhutan sein Bruttonationalglück und seit dem Jahr 2012 lässt auch Großbritannien sein Nationalglück feststellen.

Auch in Deutschland räumt man in der Wirtschaft dem Glück

mittlerweile Bedeutung ein. Das German Socio Economic Panel ermittelt die Lebenszufriedenheit mit folgender Frage: „Zum Schluss möchten wir Sie noch nach Ihrer Zufriedenheit mit Ihrem Leben insgesamt fragen: Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig, alles in allem mit Ihrem Leben?“

Die Glücksformel

Errechnung des Happiness Scores

Die Ökonomie als eine Forschungsdisziplin im Bereich des Glücks versucht Größen, die auf das Glück der Menschen Einfluss nehmen, zu bestimmen, zu isolieren und zu messen. Das Ziel der Glücksökonomie ist es, herauszufinden, „was Menschen etwas wert ist.“

Zentrale Bestandteile der Glücksökonomie sind eine befriedigende Arbeit und Einkommen, Freizeit, soziale Kontakte, Familie, Freiheit und Gesundheit.

Die Glücksökonomie bemüht sich um eine Rückbesinnung auf den eigentlichen Zweck des Wirtschaftens, der nicht in der Einkommensmaximierung, sondern in der Glücksmaximierung bzw. Nutzenmaximierung, wie es die Ökonomen ausdrücken, besteht.

Einzig in den Unternehmen scheint man vielfach noch ein wenig hilflos zu sein, wie diesem Thema begegnet werden soll und wie man sich die neuen Erkenntnisse zunutze machen kann. Das mag daran liegen, dass mit dem Einzug von „Happiness“ in Unternehmen ein kompletter Paradigmenwechsel vollzogen werden muss. Wie einst beim Konzept der Balanced Scorecard, als Mitte der 1990er-Jahre plötzlich Kennzahlen, wie die Innovationsrate oder die Kundenzufriedenheit die gleiche strategische Bedeutung erlangen sollten wie die Umsatzrentabilität des Unternehmens.

Dass Happiness und Wirtschaft sich nicht ausschließen, sondern sich gegenseitig positiv beeinflussen, ist der Vielzahl von Unternehmen und ihren Führungskräften mittlerweile bewusst. Es existieren erste zaghafte oder auch schon ausgegorene Versuche, „Glück“ in die Unternehmenslandschaft einfließen zu lassen. Dabei ist das Konzept von Glück in Unternehmen gar kein neuer Ansatz. Wie schon zuvor erläutert, nutzen Personalwirtschaft oder Marketing die Erkenntnisse der Positiven Psychologie schon längere Zeit in bewusster oder unbewusster Weise. In vielen Organisationen existieren Programme zur Steigerung des gesundheitlichen Wohlbefindens der Mitarbeiter, oft aus der

Notwendigkeit heraus entstanden, mit dem demografischen Wandel und seinen Konsequenzen oder den steigenden Burnout-Raten fertig zu werden. Was bisher jedoch oft fehlt, ist ein gesamtheitliches Konzept zur Messung und Implementierung von Happiness in Unternehmen.

Im Sommer 2013 führten mein Kollege, Markus Braunewell und ich, mit Unterstützung des Instituts für Empirie und Statistik an der Hochschule für Ökonomie und Management in Köln eine Studie durch. Deutschlandweit beantworteten über 1.400 Young Professionals unseren Fragebogen. Unter anderem untersuchten wir die Korrelation zwischen dem, was Menschen glücklich macht und dem, was durch Wirtschaftsorganisationen beeinflussbar ist. Das Ziel war, herauszufinden, inwieweit sich Unternehmen die Erkenntnisse der Glücksforschung bereits zu eigen gemacht hatten, um die Produktivität und Loyalität ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Aber auch, welche Erkenntnisse sie bereits nutzen, um Wettbewerbsvorteile bei ihren Kunden herauszuarbeiten. Um die aus diversen vorangegangenen Studien, teilweise unterschiedlich herausgearbeiteten Glücksstudien, für unsere Datenbasis abzugleichen, stellten wir für unsere Zielgruppe auch explizit die Frage, was Menschen am meisten glücklich macht.

Mit 93 % wurde die Gesundheit an erster Stelle genannt. An zweiter Stelle mit 89 % kamen Liebe und Partnerschaft, ebenso wie die Familie, gefolgt von Freundschaften mit 85 %. Einen Sinn und Ziele im Leben zu haben, wurde von 81 % als wichtig für das persönliche Glücksempfinden empfunden, was noch vor der finanziellen Situation mit 79 % und Arbeit sowie Karriere mit 77 % genannt wurde.

Wieso legen viele Menschen dennoch ihren Fokus auf Lebensbereiche, die sie nicht wirklich glücklich machen? Viel zu oft wählen Menschen einen Beruf aus, der zwar das entsprechende Gehalt und Karrieremöglichkeiten einbringt, aber nur wenig Zeit für Familie, Freunde oder Hobbys lässt und zudem oft zu Lasten der Gesundheit geht. Viele wundern sich in der Folge, dass sie sich irgendwann „ausgebrannt“ oder „innerlich leer“ fühlen. Nervliche Zusammenbrüche oder Burnouts sind gerade in Berufen keine Seltenheit, in denen die zeitliche Anwesenheit einen großen Stellenwert besitzt, wie etwa in großen Rechtsanwaltskanzleien oder Unternehmensberatungen.

Wir haben zwar einen genetisch festgelegten „Basis-Glückswert“ oder „Happiness Set Point“, der durchschnittlich ca. 50 % des gesamten Glücksempfindens ausmacht. Das ist der Wert, der bisher als nicht veränderbar gilt und derjenige, zu dem wir „automatisch“ wieder zurückkehren, wenn wir viele Glücks- oder Unglücksmomente erlebt haben. Es gibt also Menschen, die sind von Natur aus glücklicher als andere. Doch die anderen, schon genannten Glücksfaktoren, sind von uns – zumindest zu einem großen Teil – beeinflussbar.



Abbildung 1: Happiness Set Point und Glücksfaktoren

Selbst wenn ein Mensch mit einem niedrigen Basis-Glückswert ausgestattet ist, kann er, wenn er permanent an seinem Glück arbeitet, glücklicher sein als jemand, der zwar einen höheren genetischen Basiswert hat, aber keinen Einfluss auf seine Glücksfaktoren nimmt.

Die wesentlichen Glücksfaktoren Gesundheit, Liebe und Partnerschaft, Familie und Freunde, Finanzen, Arbeit und Karriere sowie Sinn und Ziele bilden also den zweiten – größtenteils von uns beeinflussbaren – Teil der Glücksformel. Forscher haben dabei herausgefunden, dass wir alle Glücksfaktoren gleichzeitig in einem positiven Bereich halten müssen, wenn wir uns insgesamt glücklich fühlen möchten. Ein Mensch, der beispielsweise chronisch krank ist, wird es schwer haben, sehr glücklich zu sein, selbst wenn alle anderen Glücksfaktoren wie Familie, Freunde oder Finanzen einen sehr hohen Wert aufweisen. Das gleiche gilt auch für einen Menschen, der keiner Aufgabe nachgeht, die ihn begeistert und in Anspruch nimmt. Wir brauchen einen gewissen Glückslevel in allen unseren Lebensbereichen, um uns insgesamt

glücklich zu fühlen. Ein einzelner dieser Glücksfaktoren reicht aus, unser gesamtes Glücksempfinden zu schmälern, wenn er nicht oder in nur geringem Wert vorhanden ist.

Wollen wir nun unseren individuellen Glückslevel, unseren Happiness Score, bestimmen, müssen wir sowohl unsere genetische Veranlagung berücksichtigen als auch jeden einzelnen der Glücksfaktoren. Daher haben wir zwei Teile der Glücksformel, die sich addieren: Glücks-Sollwert und individuelle Glücksfaktoren. Die individuellen Glücksfaktoren multiplizieren sich dabei. Daran ist auch das immense Potenzial für das subjektive Glücksempfinden zu erkennen, wenn an allen diesen Glücksbestimmern gleichzeitig gearbeitet wird und auch das Risiko, wenn nur einer davon Vernachlässigung erfährt.

Die Glückformel zur Bestimmung unseres individuellen Glückswertes sieht folgendermaßen aus:

$$\mathbf{H(I) = HSW + (H(G) \times H(L+P) \times H(F+F) \times H(A+K) \times H(F) \times H(S+Z))}$$

In Worten: Der Happiness-Score eines Individuums setzt sich zusammen aus dem Happiness-Sollwert und dem Produkt der Glücksfaktoren Gesundheit, Liebe und Partnerschaft, Familie und Freunde, Finanzen, Arbeit und Karriere sowie Sinn und Ziele. Das bedeutet, wenn ein Glücksfaktor gegen Null geht, hat dies auf das gesamte Glücksempfinden des Menschen eine Auswirkung und der Mensch wird sich insgesamt sehr unglücklich fühlen.

Da nach dem aktuellen Stand der Wissenschaft der genetisch festgelegte Basis-Glückswert nicht grundlegend verändert werden kann, können lediglich die einzelnen Glücksfaktoren Gesundheit, Liebe und Partnerschaft, Familie und Freunde, Finanzen, Arbeit und Karriere sowie Sinn und Ziele beeinflusst werden. Wichtig ist dabei, eine Balance zwischen den Faktoren herzustellen. Keiner darf vernachlässigt und keinem darf eine die anderen Faktoren überragende Bedeutung zugemessen werden.

Die Happiness Scorecard

Wie Unternehmen Glück messen, implementieren und steuern

Ähnlich wie sich eine individuelle Happiness Scorecard für die Messung und systematische Steigerung des Glücksempfindens für den Einzelnen eignet, bietet sich für Firmen die Implementierung einer unternehmensbezogenen Happiness Scorecard an. Sie ermöglicht es Unternehmen, den aktuellen „Glücks-Level“ der Mitarbeiter, Kunden, Geschäftspartner und auch Shareholder systematisch zu messen, damit Rückschlüsse auf den Erfolg eigener Unternehmenshandlungen zu ziehen und gezielte Maßnahmen zu ergreifen, um erfolgreicher zu werden.

Jene Unternehmen, die in einer Zeit, in der Menschen nach dem eigenen Glück suchen, in der Lage sind, in ihren sozialen Interaktionen auf ethische Art und Weise dazu beizutragen, haben die Nase vorn – bei ihren Mitarbeitern, Kunden, in der Öffentlichkeit und bei Investoren.

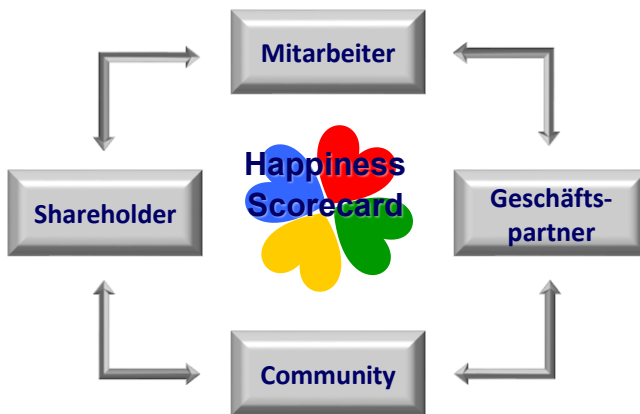


Abbildung 2: Happiness Scorecard für Unternehmen

Durch zahlreiche Forschungsergebnisse konnte bestätigt werden, dass

Unternehmen produktiver sind, deren Mitarbeiter sich glücklicher fühlen. Wir wissen auch, dass für Kunden vor allem „das gute Gefühl“ zählt, das ihnen mit Produkten und Service vermittelt werden kann. Und auch bei Geschäftspartnern, wie Lieferanten, zählen längst nicht mehr monetäre Größen allein. Neben den besten Preisen und Konditionen kommt auch der vertrauensvollen und bereichernden Zusammenarbeit gesteigerte Bedeutung zu. Doch es ist zu beachten, dass gemeinsame Entwicklungen und Innovationen, die das Glück der Kunden steigern sollen, zuerst ein großes Maß an eigener authentischer „Happiness“ erfordern.

Auch Shareholder analysieren nicht mehr allein die monetären Unternehmenswerte, die Rendite oder die Höhe der Dividenden, sondern es existieren mittlerweile eine ganze Reihe alternativer Börsenindizes, die unter anderem den Beitrag eines Unternehmens zur Nachhaltigkeit oder des subjektiven Wohlbefindens seiner Mitarbeiter und Geschäftspartner berücksichtigen. Diese Indizes existieren, weil auch den Investoren weitere Faktoren als ausschließlich der Gewinn wichtig geworden sind. Nicht zuletzt sind sich Unternehmen mittlerweile ihrer Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft und der Umwelt bewusst.

Daher betrachtet die Happiness Scorecard alle vier Personengruppen, durch deren Steigerung des Glücksempfindens sich auch der Unternehmenserfolg optimieren lässt. Die Happiness Scorecard ermöglicht somit unterschiedliche Perspektiven auf das Unternehmen durch Menschen, die mit ihm direkt oder indirekt verbunden sind.

Ähnlich einer Balanced Scorecard kann sie als strategisches Steuerungssystem genutzt werden, um einen glücksorientierten Werteansatz ganzheitlich im Unternehmen zu implementieren. Für jede der vier Perspektiven existiert eine Leitfrage, von der sich konkrete Ziele, Strategien und Kennzahlen ableiten lassen. Im Mittelpunkt stehen dabei die übergreifende Unternehmensvision sowie die unternehmerische Verantwortung.

Die Leitfrage der Mitarbeiterperspektive lautet: „Wie sollen wir gegenüber unseren Mitarbeitern auftreten, um unsere Visionen mit Tatkraft zu verwirklichen?“ Von dieser Frage leiten sich konkrete Ziele ab, wie

beispielsweise die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine gewählte Strategie, um dieses Ziel zu erreichen, kann etwa durch die Unterstützung eines wertschätzenden Führungsstils umgesetzt werden. Eine Kennzahl, um den Erfolg zu messen, kann auch ein Mitarbeiter-Zufriedenheitsindex sein.

Für die Perspektive der Kunden und Lieferanten lautet die Leitfrage: „Wie sollen wir gegenüber unseren Geschäftspartnern auftreten, um unsere integrierten Prozesse zu verbessern und eine höhere Wertschöpfung für unsere Kunden zu erlangen?“ Auch in dieser Perspektive werden erneut konkrete Ziele, strategische Maßnahmen und Kennzahlen abgeleitet.

„Wie sollen wir gegenüber unseren Teilhabern auftreten, um einen nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu haben?“ ist die Leitfrage für die Sicht der Shareholder und „Wie sollen wir gegenüber der Gesellschaft auftreten, um im Rahmen unserer unternehmerischen Verantwortung zum Wohlergehen aller beitragen?“ für die der Community.

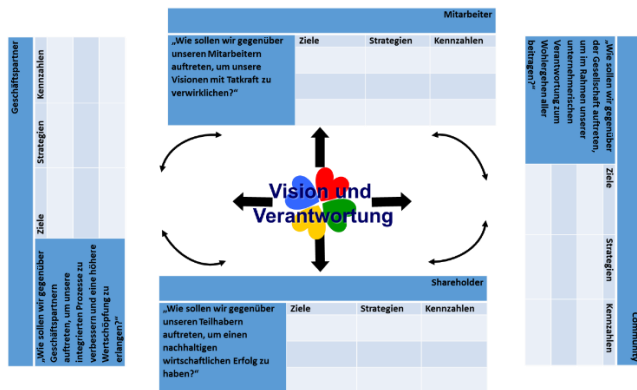


Abbildung 3: Happiness Scorecard für Unternehmen – 4 Perspektiven

Häufig bestehen Wechselwirkungen oder auch Zielkonflikte zwischen

den einzelnen Personengruppen. Aus der Mitarbeiter-Perspektive stehen vielleicht kurze Arbeitszeiten, eine ansprechende Arbeitsumgebung, die Durchführung von Gesundheitsprogrammen und sozialen Austauschmöglichkeiten an höchster Stelle. Aus Perspektive der Shareholder ist jedoch ein hoher Umsatz und eine hohe Rendite relevant. So tragen glückliche Mitarbeiter auf der einen Seite zwar (beispielsweise durch geringere Krankenstände) zu einer besseren Rendite bei, auf der anderen Seite schmälern Gesundheitsprogramme oder andere Mitarbeiter-Incentivierungen eventuell zunächst den Gewinn. Diesen Wechselwirkungen wird in den folgenden Kapiteln Rechnung getragen. Jede Perspektive wird dabei einzeln betrachtet. Es wird erläutert, warum das Glücksempfinden dieser speziellen Personengruppe wichtig für den langfristigen Erfolg des Unternehmens ist.

Gleichzeitig wird angeregt, mit welchen Strategien Organisationen erreichen können, den Glückswert in der jeweiligen Dimension der Mitarbeiter, Geschäftspartner, Shareholder oder der Community zu erhöhen. In allen Bereichen des Unternehmens existieren Elemente, die zum Glück der betrachteten Personengruppe beitragen („Happiness Touchpoints“) oder Elemente, die das organisatorische Glück schmälern („Happiness Leaks“). Happiness Leaks oder Happiness Touchpoints können beispielsweise bestimmte Prozesse, Stellen, Menschen, Policies, Strukturen oder Flüsse von Informationen sein.

Der Erfolg jeder Perspektive kann über den Happiness Score der jeweiligen Personengruppe sowie über weitere im Zusammenhang stehende Kennzahlen messbar gemacht werden. Die Happiness Scorecard dient in allen Perspektiven sowohl als strategischer Rahmen als auch als Mess- und Steuerungsinstrument.

Am Ende jedes Kapitels ermöglichen Ihnen Fragen, die Happiness Touchpoints und Happiness Leaks für Ihre Organisation oder Ihren Bereich aufzuspüren. Gleichzeitig bekommen Sie konkrete Handlungsanweisungen zur Verbesserung des Glücksempfindens jeder Personengruppe. Die Errechnung eines Happiness-Scores oder alternative Kennzahlen ermöglichen Ihnen die Messung des Erfolges Ihrer bisherigen und zukünftigen Maßnahmen.

Für jede Perspektive haben Sie zudem im Folgenden die Möglichkeit, für Ihr Unternehmen oder Ihren Bereich Ziele, Strategien und Kennzahlen festzulegen und so Ihre eigene Happiness Scorecard zu entwickeln.

Beispiel Mitarbeiterperspektive

Mitarbeiter			
„Wie sollen wir gegenüber unseren Mitarbeitern auftreten, um unsere Visionen mit Tatkraft zu verwirklichen?“	Ziele	Strategien	Kennzahlen
	Erhöhung des Mitarbeiter-Happiness-Indexes	Erhöhung sozialer Aktivitäten Durchführung von Happy Days Ausbildung eines Happiness-Officers	MA-Happiness-Index Anzahl Neueinstellungen aufgrund von Mitarbeiter-Empfehlungen
	Erhöhung der Produktivität	Umgestaltung der Arbeitsplätze Einführung von Talent Management	Wertschöpfung / MA Umsatz / MA
	Reduzierung von Krankheitstagen	Einführung eines Gesundheitsmanagements Schulung in Emotionsmanagement	Anzahl Krankentage Burnout-Rate

Abbildung 4: Happiness Scorecard für die Mitarbeiter-Perspektive

Anhand welcher KPIs wird in Ihrem Unternehmen oder Bereich bisher Erfolg gemessen?

-
-
-
-
-

Happiness Score

Wie hoch schätzen Sie den Happiness Score Ihres Unternehmens in den verschiedenen Perspektiven ein?

Happiness der Mitarbeiter des Unternehmens:..... %

Happiness der Geschäftspartner des Unternehmens:

Kunden: %

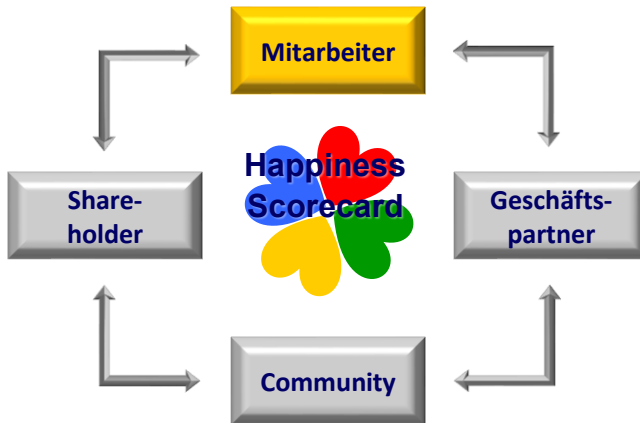
Lieferanten: %

Happiness der Unternehmenseigentümer: %

Happiness der Community, die vom Unternehmen betroffen ist:

..... %

Kapitel 2 – Die Mitarbeiter-Perspektive



Mitarbeiterglück als höchster Produktivitätsfaktor

Die Bedeutung des Humankapitals

Die von Markus Braunewell und mir durchgeführte Studie über Glück in Unternehmen ergab, dass nur 30,3 % der Mitarbeiter mit ihrem Job zufrieden sind. Dabei erachteten 76 % den Job und die Karriere als wichtig für ihr gesamtes Glücksempfinden. Unternehmen können überlegen, wie sie diesem Missstand begegnen wollen, um Verluste in der Produktivität oder Effektivität zu vermeiden und um die Mitarbeiter-Retention zu erhöhen.

Weitere Studien zeigen, dass glückliche und positive Mitarbeiter ihre negativ eingestellten Kollegen in Bezug auf Produktivität, Umsatz, Energie, Fluktuationskosten und Gesundheitskosten in den Schatten stellen. So fand der Harvard-Professor Shawn Achor heraus, dass glückliche Vertriebsmitarbeiter 37 % mehr Umsatz machen als ihre

unglücklichen Kollegen. Wenn von einem Mitarbeiter positive Emotionen mit in eine Verkaufssituation gebracht werden, führt er die Verhandlungen erfolgreicher und effektiver, als wenn ein unglücklicher Kollege negative oder neutrale Emotionen demonstriert. Diese Vorteile von positiven Mitarbeitern lassen sich über viele Berufsgruppen hinweg beobachten. Achor entdeckte, dass Ärzte um 50 % genauere Diagnosen erstellen, wenn sie positiv eingestellt sind.

In einer Meta-Analyse von 225 akademischen Studien entdeckten die Glücksforscher Sonja Lyubomirsky, Laura King und Ed Diener, dass glückliche Mitarbeiter durchschnittlich eine 31 % höhere Produktivität aufweisen und ihre Kreativität war dreimal so hoch. Die Leistung glücklicher Mitarbeiter erhöht sich in allen Bereichen: Produktivität, Kreativität, Engagement oder Resilienz gegen Stress.

Das Glück der Mitarbeiter ist einer der höchsten Produktivitätsfaktoren – und einer derjenigen, die bisher am wenigsten berücksichtigt wurden. Der Zirkelbezug von Erfolg und Happiness wird meistens umgekehrt betrachtet: Wenn jemand Erfolg hat, wird er glücklich. Die Korrelation gilt jedoch genauso umgekehrt: Wer glücklich ist, ist erfolgreicher.

Die Mitarbeiter-Perspektive der Happiness Scorecard beschäftigt sich daher damit, welche Möglichkeiten Führungskräfte haben, zum Glücksempfinden der Mitarbeiter beizutragen. Im Vordergrund stehen dabei die individuellen Glücksfaktoren Gesundheit, soziale Beziehungen, Liebe und Partnerschaft, Finanzen, Arbeit und Karriere sowie Sinne und Ziele. Diese sind im Gegensatz zum genetisch festgelegten Happiness Set-Point beeinflussbar und sollten daher im Fokus der Unternehmen und Führungskräfte stehen.

Employer branding im War for talents

Wie Happiness die besten Mitarbeiter anzieht

Während in anderen Ländern der Welt, vor allem in Asien, die Bevölkerung stark wächst, besteht in vielen westlichen Ländern ein umgekehrter Effekt: die Bevölkerung schrumpft. Bei einer höheren Lebenserwartung und gleichzeitig einer geringeren Geburtenrate führt dies zu einer Überalterung der Gesellschaft mit weitreichenden Konsequenzen für die Allgemeinheit, Unternehmen und ihre Mitarbeiter. Ein wesentlicher Faktor ist beispielsweise die Altersversorgung. Immer mehr Rentempfängern stehen immer weniger Beitragszahler gegenüber. Die private Altersvorsorge ist also ein wesentlicher Bestandteil, um die Lebensqualität und damit Lebenszufriedenheit im Rentenalter aufrechtzuerhalten. Viele Unternehmen bieten auch eigene Programme für ihre Mitarbeiter an oder unterhalten Pensionskassen, um die zukünftige Rente ihrer Mitarbeiter durch die betriebliche Altersvorsorge aufzustocken.

Die Überalterung der Gesellschaft führt auch dazu, dass wir in vielen Teilen Deutschlands eine Landflucht erleben. Ältere Menschen schätzen die Infrastruktur der Städte, die ihnen mit dem öffentlichen Verkehrsnetz, fußläufig zu erreichenden Geschäften oder dem schnellen Zugang zu individueller medizinischer Betreuung eine längere Eigenständigkeit ermöglicht. Ganze Regionen in weiten Teilen Deutschlands sind somit quasi vom Aussterben bedroht. Geschäfte und Unternehmen, die ihren Sitz in solchen ländlichen Gebieten haben, sind davon betroffen, weil zum einen die „Kaufkraft“ wegzieht, zum anderen vermehrt Schwierigkeiten entstehen, qualifizierte Mitarbeiter zu bekommen.

Der demografische Wandel macht sich jedoch auch bei Großunternehmen in Ballungsräumen bemerkbar. Unternehmen klagen über die Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte und junger Hochschulabsolventen oder Auszubildenden. Mit den vielen älteren, aus dem Unternehmen ausscheidenden Mitarbeitern geht oft die nötige Manpower verloren, um an traditionellen Standorten zu expandieren. Wirtschaftliches Wachstum wird somit immer schwieriger und zwingt die Unternehmen

zum Umdenken. Viele Firmen haben deshalb Initiativen zum Employer Branding gestartet, um sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber von anderen Firmen abzuheben.

Employer Branding hat eine viel weitreichendere Bedeutung für die Unternehmen als allein das Marketing auf dem Arbeitsmarkt. Ein Unternehmen, das sich entscheidet, für Mitarbeiter ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, hat nicht nur bessere Chancen bei der Rekrutierung neuer Arbeitskräfte, sondern sorgt auch für loyalere Mitarbeiter. Studien beweisen, dass Unternehmen, die eine strategisch fundierte Arbeitgebermarke leben, auch eine geringere Mitarbeiterfluktuation haben. Zudem konnte eine Korrelation zwischen einem positiven Employer Branding und erhöhter Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, geringeren Krankenständen und sogar Bürodiebstahl nachgewiesen werden. Erfolgreiche Unternehmen setzen auf eine attraktive Arbeitgebermarke, um sowohl junges Personal zu rekrutieren als auch um für ältere Arbeitnehmer attraktiv zu bleiben. Die Überalterung, die innerhalb der Belegschaft vieler Unternehmen stattfindet, erfordert auch eine veränderte Personalentwicklung. Es ist wichtig, dass die älteren Mitarbeiter bis ins hohe Alter leistungsfähig und motiviert bleiben. Dafür liefert die Glücksforschung viele Ansätze, um diesem Anspruch gerecht zu werden.

Eine große Herausforderung für Unternehmen stellt auch die sogenannte Generation Y dar. So werden die jungen Erwachsenen bezeichnet, die zwischen den späten 70er- und frühen 90er-Jahren geboren wurden. Der Forscher Paul Harvey stellte fest, dass diese Generation häufig sehr unglücklich und frustriert ist. Dies scheint sehr verwunderlich angesichts des Umstands, dass sie viel mehr Optionen haben als alle ihre Vorgänger. Der Grund dafür liegt in der Diskrepanz zwischen den eigenen und fremden Erwartungen sowie der eigenen wahrgenommenen Realität der Generation Y. Diese Generation besteht aus den Kindern der Baby Boomer, das ist die Nachkriegsgeneration der Wirtschaftswunderjahre. Deren Eltern hatten die Wirtschaftskrise zwischen den beiden Weltkriegen, den Zweiten Weltkrieg und den Wiederaufbau ihres Landes aus den Trümmern des Krieges erlebt. Für die Kriegsgeneration, die Not und Mangel erlebt hatte, stand die finanzielle Sicherheit

an oberster Stelle. Sie arbeitete hart und legte Reserven für schlechtere Zeiten zurück. Ihren Kindern gaben sie den Rat, hart zu arbeiten, damit es ihnen besser ginge als ihnen selbst und sie keinen Mangel erfahren müssten. Diese Nachkriegsgeneration, die in den 50er-Jahren geboren wurde, erlebte die blühenden Jahre des Wirtschaftswunders. Sie arbeiteten hart und sahen den Erfolg. Viele mittelständische Unternehmen sind in dieser Zeit entstanden – oft vom Vater alleine mit nur einer einzigen Maschine gegründet worden. Die Erwartungen, mit denen die Nachkriegsgeneration konfrontiert war, konnten sie in der Regel übererfüllen. Zu dieser Zeit wurden viele Kinder geboren, die Kinder der Baby Boomer, die Kinder des Wirtschaftswunders, die Generation Y. Die Problematik dieser Generation liegt häufig in übersteigerten Erwartungen, die Eltern oder sie selbst an sich stellen. Wissend, dass sie mehr Optionen als ihre Eltern oder Großeltern haben, um sich selbst zu verwirklichen, stellt für sie oft ein Problem dar und sie sehen sich mit der Qual der Wahl konfrontiert. Ihr Weg soll häufig ein besonderer sein und auch von ihren Eltern bekommen sie die Vorstellung mit auf den Weg, dass sie etwas ganz Besonderes sind. Diesen hohen Ansprüchen und dem enormen Erwartungsdruck können sie nicht immer standhalten und ihre Realität klappt mit den Erwartungen oft weit auseinander. Das sorgt dafür, dass die Vertreter der Generation Y unglücklich sind. Zum einen führt die riesige Auswahl an Gestaltungsmöglichkeiten zu einer erhöhten Unsicherheit. Für junge Schulabgänger gibt es beispielsweise eine Vielzahl an unterschiedlichen Studiengängen, sie haben die Möglichkeit im In- oder Ausland zu studieren, es gibt Spezialisierungen und unterschiedliche Studienzeitmodelle. Gleichzeitig haben sie die Möglichkeit, eine Ausbildung in einem bestimmten Beruf zu wählen und auch hier ist die Auswahl größer denn je. Zudem wächst die Gründermentalität, es werden Entrepreneur-Studienmodule oder Seminare angeboten, die Schulabgänger könnten auch direkt mit einer Selbstständigkeit beginnen, eventuell neben dem Studium, schließlich bietet das Internet für viele die Möglichkeit, sich ohne größere Investitionen sofort selbstständig zu machen. Aufgrund dieser Vielzahl an Möglichkeiten sind die Angehörigen der Generation Y häufig überwältigt und verunsichert, weil sie nicht mit absoluter Gewissheit sagen können, welchen Weg sie einschlagen sollen. Haben sie einen bestimmten Weg gewählt, stellt sich dennoch häufig keine Zufriedenheit ein, denn die

Vielzahl an anderen Möglichkeiten muss deshalb ja unberücksichtigt bleiben und kann nicht wahrgenommen werden. Die Möglichkeit, sich bei einer großen Auswahl, für eine Sache entscheiden zu müssen, bedeutet gleichzeitig, sich gegen die Vielzahl der anderen Möglichkeiten zu entscheiden. In der Ökonomie werden solche imaginären Verluste als „Opportunitätskosten“ bezeichnet. Dies sind die – wahrgenommenen – Kosten der nicht genutzten Möglichkeiten. Es ist schmerzlich, nur eine Sache machen zu können, wenn man gerne auch die anderen gemacht hätte.

Selbst viele Supermärkte sind sich dieser Tatsache bewusst und schränken ihr Sortiment wieder ein. Es macht die Käufer glücklicher, wenn sie weniger Auswahl haben, weil sie sich schneller einen Überblick verschaffen können. Ihre Unsicherheit verringert sich und das negative Gefühl, ein bestimmtes anderes Produkt nicht gekauft zu haben, ebenfalls.

Bei der Generation Y schlägt sich das auch in vielen Wechseln der Studien- oder Berufslaufbahn nieder. Es wird zwischen den verschiedenen Möglichkeiten hin und her gesprungen, sehr oft gar nicht die Befriedigung empfunden, eine Sache zum Abschluss gebracht zu haben. Ein weiteres Merkmal dieser Generation ist auch das übersteigerte Erwartungsniveau an sich selbst und das eigene Leben. Durch die Bandbreite der Optionen, die die Generation Y an Berufswahl, Freizeitgestaltung Familienplanung vornehmen kann, vergleicht sie sich stets mit anderen. Durch soziale Netzwerke, wie Facebook, Instagram und Co., herrscht vielfach Transparenz über das Leben anderer Personen. Die Problematik dabei ist, dass dies jedoch nur Lebensausschnitte sind und auch meist nur solche, die in einem positiven Licht erstrahlen. Der Vergleich zwischen diesen „perfekten“ Leben und dem eigenen, das oft als unzureichend empfunden wird, führt zum Unglücklichsein, zuweilen auch zu Neid und Unzufriedenheit. Wenn sich dazu noch ein übersteigertes Erwartungsniveau gesellt, klafft eine riesige Lücke zwischen dem Status quo und dem vermutlich niemals zu erreichenden Ziel. Im Gegensatz dazu, setzen sich glückliche Menschen ihre Ziele in der Weise, dass sie sie erreichen können, sich auf dem Weg dorthin nicht mit anderen vergleichen, sondern für alles dankbar sind, was sie bereits erreichen konnten.

Handlungsempfehlungen

- Gehören viele Ihrer Mitarbeiter der Generation Y an, stimmen Sie ihre Aufgaben auf ihre Stärken ab und setzen Sie motivierende Zielvorgaben.
- Machen Sie sich Gedanken darüber, wie Sie Ihre Arbeitgebermarke stärken können und mit welchen Attributen Sie für gut ausgebildete Fachkräfte ein attraktiver Arbeitgeber sind.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

- Wie reagiert Ihr Unternehmen auf die Herausforderungen des demografischen Wandels?
- Was sind positive Merkmale Ihrer Arbeitgebermarke?

Happiness Score und andere Kennzahlen

Wie hoch ist der Anteil der Auszubildenden in Ihrem Unternehmen?

..... %

Wie hoch ist der Anteil der Mitarbeiter in Nachwuchsführungsprogrammen in Ihrem Unternehmen?

..... %

Die Mitarbeiter-Happiness Scorecard

Wie Mitarbeiter ihre Zufriedenheit messen und steigern

Wie aus der im letzten Kapitel vorgestellten Glücksformel ersichtlich geworden ist, benötigen Menschen eine Balance aller Glücksfaktoren, um sich insgesamt glücklich zu fühlen.

Diese Balance herzustellen, ist manchmal eine Gratwanderung, da Menschen in ihrem Leben verschiedene Rollen auszufüllen haben. Ihre Mitarbeiter sind z. B. gleichzeitig Arbeitnehmer, Ehepartner, Mutter oder Vater, Freundin oder Freund, Tochter oder Sohn ... An alle diese Rollen werden von unterschiedlichsten Personengruppen Ansprüche gestellt, denen sie, so gut es geht, versuchen gerecht zu werden. Die Problematik besteht darin, dass die Ansprüche der verschiedenen Rollen oft im Widerspruch stehen. Auf der einen Seite verlangt vielleicht der Chef ein Maximum an Einsatz, auf der anderen Seite fordert auch die Familie die vollste Aufmerksamkeit.

Die Notwendigkeit einer Balance von teilweise widersprüchlichen Zielen ist auch für die Wirtschaft keine neue Erkenntnis. In den 90er-Jahren stellten die Wirtschaftswissenschaftler und Entwickler der Balanced Scorecard Robert Kaplan und David Norton fest, dass Unternehmen ihre langfristigen Wettbewerbsvorteile verwirken, wenn sie sich nur auf Finanzkennzahlen, wie Umsatz, Gewinn oder Cash Flow, fokussieren. Sie empfahlen Unternehmen die gleichzeitige Beobachtung und Verbesserung von vier unterschiedlichen Bereichen: Finanzen, Mitarbeiter, Prozesse und Kundenaktivitäten. Sollte nur ein Bereich vernachlässigt werden, würde dies zur Bedrohung der gesamten Organisation führen. Dieses Konzept wird mittlerweile von zahlreichen Unternehmen als strategisches Controlling-Instrument eingesetzt. Es ermöglicht die Messung und Dokumentation der Aktivitäten einer Organisation. Im Fokus steht dabei stets die übergeordnete Strategie oder Vision des Unternehmens.

Mitarbeiter, die für die Verbesserung ihres persönlichen Glücksempfindens ebenso alle Glücksfaktoren gleichzeitig im Auge behalten wollen,

können eine individuelle „Happiness Scorecard“ entwickeln. Ähnlich wie ein Unternehmen, das erfolgreich sein möchte und eine Balance in allen seinen Bereichen benötigt, müssen Mitarbeiter zeitgleich verschiedene Glücksfaktoren im Blick behalten und messen, wenn sie sich insgesamt glücklich fühlen wollen. Eine Mitarbeiter-Happiness Scorecard hilft Mitarbeitern, ihren individuellen Happiness-Score und die Aktivitäten der einzelnen Glücksfaktoren zu steuern.

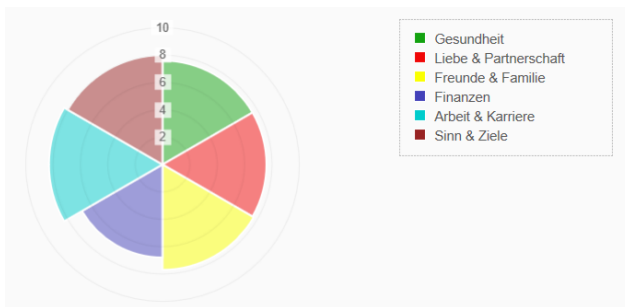


Abbildung 5: Beispiel einer individuellen Happiness Scorecard-Chart

Der Happiness-Wert der Arbeit

Warum mehr Freizeit nicht glücklicher macht

1825 betrug die durchschnittliche Wochenarbeitszeit noch ganze 82 Stunden, 1950 betrug sie 48 Stunden und seit 1995 existiert die 35-Stunden-Woche. Bei einigen großen Unternehmen, wie z. B. Volkswagen, wird eine wöchentliche Arbeitszeit von 28,8 Stunden abgeleistet. Dennoch wünschen sich viele Menschen immer mehr Freizeit und weniger Arbeit. Für viele ist die Idealvorstellung sogar ein Leben ohne Arbeit.

Allerdings zeigen Glücksstudien, dass Menschen am Arbeitsplatz wesentlich mehr glückliche Momente haben als etwa in ihrer Freizeit. Der Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi untersuchte, wie sich Menschen bei verschiedenen Aktivitäten am Tag fühlen. Die Probanden trugen über einen längeren Zeitraum einen Piepser und wurden zu unterschiedlichen Zeiten angepiepst. Sie schrieben dann auf, was sie gerade taten und wie sie sich dabei fühlten. Erstaunlicherweise kam heraus, dass die glücklichsten Menschen diejenigen sind, die gemeinsam mit anderen arbeiten. Etwas gemeinsam zu erschaffen, macht meist also glücklicher als die Freizeit alleine zu genießen. Die Arbeit scheint uns in vielen Fällen also mehr Glück zu verursachen als wir zugeben möchten. Hingegen zeigen Untersuchungen, dass Arbeitslosigkeit mit einem höheren Niveau von seelischen Erkrankungen und einem unglücklicheren Leben verbunden ist. Wenn Menschen ihre Arbeit verlieren, reicht es nicht, ihnen einfach das gleiche Einkommensniveau auszubezahlen, damit sie sich wieder gut fühlen. Sie brauchen 60 % mehr Geld, weil ihr Arbeitsplatz nicht nur eine Einkommensquelle ist, sondern auch dazu dient oder damit zusammenhängt, wichtige Facetten ihres Lebens auszufüllen. Arbeit kann Menschen die Verbindung zu anderen Menschen ermöglichen, ihnen das Gefühl geben, gebraucht zu werden und bedeutsam zu sein sowie die eigenen Fähigkeiten einzusetzen. Dem Glück schadet es bereits, wenn der eigene Arbeitsplatz und das zukünftige Einkommen nicht mehr sicher sind.

Full Heart Equivalent

Wie Wertschätzung Humanressourcen mobilisiert

Überraschte Mitarbeiter der Fluggesellschaft Turkish Airlines versammelten sich im März 2012 im Hangar von Turkish Technic in Istanbul zur feierlichen Enthüllung einer neuen Boeing 737-800. Um den Mitarbeitern Wertschätzung zu zeigen, hatte das Unternehmen die Flanke der Maschine mit den Gesichtern von 17.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bemalen lassen. Die Führungsmannschaft von Turkish Airlines wollte damit nach eigenen Aussagen die unverzichtbare Rolle in den Vordergrund rücken, die die Mitarbeiter für den anhaltenden Unternehmenserfolg spielen.

„Unsere fleißigen Team-Mitglieder schwingen sich täglich zu neuen Höhen auf, um unseren Kunden Qualitätsservice zu bieten und dafür sind wir ihnen unendlich dankbar“, sagte der Geschäftsführer Temel Kotil. „Es ist ganz selbstverständlich, dass wir ihre Leistungen würdigen und sie wie die Stars behandeln, die sie sind.“

Der Erfolg der Fluggesellschaft spricht für sich: Turkish Airlines als Teil der Star Alliance kann sich über zahlreiche Auszeichnungen freuen, wie beispielsweise „Europas beste Airline“, „Beste Premium-Economy-Class“ und „Beste Airline in Südeuropa“.

Menschen sehnen sich nach Anerkennung und nach Wertschätzung ihrer Person sowie ihrer Arbeit. Die Politik- und Kommunikationswissenschaftlerin Barbara Mettler von Meiborn bezeichnet Wertschätzung als eine „Haltung des Herzens, die sich auf die eigene Person, die Mitmenschen und auf die natürliche Mitwelt bezieht und die zuerst einmal akzeptiert, was ist ... Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Achten wir es, so fördern wir den Frieden in uns selbst, in unserem Miteinander und im Verhältnis zu unserer natürlichen Mitwelt. [...] Der tiefe menschliche Wunsch danach, gesehen, gehört und geliebt zu werden, macht Wertschätzung zu einer unendlich wertvollen Ressource unseres Zusammenlebens.“

Wertschätzung bedeutet, einen Menschen in seiner Gänze

wahrzunehmen und zu achten, auf ihn einzugehen und zu respektieren. Er ist eine Grundhaltung und kann schnell manipulativ wirken, wenn die Anerkennung nicht authentisch erfolgt. Diese Haltung fördert den Blick auf das Positive, auf das Verhalten, welches verstärkt werden soll. Der „Rosenthal-Effekt“ besagt, dass Wertschätzung eine salutogene Entwicklung in Gang setzt, denn das, worauf Menschen ihre Aufmerksamkeit richten, wird verstärkt. Wer nach Fehlern sucht, wird Fehler finden und provozieren, während die Suche nach positiven Aspekten im Verhalten dieses fördert. Menschen und Organisationen entwickeln sich also in die Richtung, in die man schaut. Wertschätzung ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor, denn unsere Wertschöpfung hängt zunehmend davon ab, dass Menschen ihr Bestes geben – und das tun sie nur, wenn sie sich anerkannt fühlen.

In Unternehmen hat diese Einstellung gegenüber Menschen nicht immer den Stellenwert, der ihr von ihrer Wichtigkeit her eigentlich zukäme. Die Personalplanung erfolgt anhand von Personalkennzahlen wie FTE (full time equivalent = Vollzeitstelle) oder Headcount. Es steht dabei die Anzahl von Personen im Vordergrund, ganz ungeachtet ihrer speziellen Fähigkeiten, Erfahrungen oder der Leistungsbereitschaft. Auch wenn diese Planungskennzahlen bei vielen, vor allem größeren Unternehmen, unumgänglich sind, verschleiern sie oft den Blick auf den Menschen, da die Arbeit als solche und ihre Bewältigung im Vordergrund steht. Dabei beweisen Studien, welchen Einfluss die Arbeitskultur auf den Unternehmenserfolg hat. Eine positive Arbeitskultur ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass das Management hohe fachliche und ethische Standards glaubhaft vorlebt und im Unternehmen viel Wert auf Anerkennung und persönliche Wertschätzung der Mitarbeiter gelegt wird.

Als zentrales Instrument dient das regelmäßige Gespräch mit den einzelnen Mitarbeitern. Ein Ansatz, der sich dabei als erfolgsweisend herausgestellt hat, ist die Personenzentrierung im Mitarbeitergespräch. Hierbei wird auf die individuellen Bedürfnisse eingegangen, die Leistungen des Mitarbeiters positiv verstärkt, um ihn für neue Aufgaben zu motivieren. Der Akt oder die Haltung von Anerkennung durch einen Vorgesetzten wirkt sich direkt auf die Motivation des Mitarbeiters aus.

Ähnlich der klassischen Konditionierung verstärkt das Lob eine gute Leistung. Ein Mitarbeiter, der für seine Leistung gelobt wird, wird sich in Zukunft eher noch mehr anstrengen. Wird hingegen eine Leistung bemängelt, führt das zur Frustration und Demotivation. Somit verwandelt die Kritik eine mangelhafte Leistung nicht in eine verbesserte Leistung, sondern sie wird dadurch weiter verschlechtert.



Abbildung 6: Die Motivationsschere, nach Matyssek, A. (2011)

In vielen Unternehmen gewinnt beispielsweise die Arbeitssicherheit immer mehr an Bedeutung. Arbeitsunfälle sind tragisch, schlecht für das Image und kosten das Unternehmen viel Geld. Ein zunehmend bedeutender Ansatz im Bereich der Arbeitssicherheit ist die Behavioral Based Security. Hier wird das gewünschte Verhalten von Mitarbeitern, wenn diese sich an die Vorschriften der Arbeitssicherheit halten, gelobt. Unternehmen, die diese Art der positiven Mitarbeiterverstärkung anwenden, haben wesentlich seltener Arbeitsunfälle als Unternehmen, die sich lediglich in Vorschriften und Kritik üben.

Es hat positive, also betriebswirtschaftliche Auswirkungen, wenn sich die Mitarbeiter geschätzt fühlen. Es ist ein wesentlicher Glücksfaktor für Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Neben dem Gehalt gewinnt die Unternehmenskultur, das Image der Firma, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Qualität des Miteinanders immer mehr an

Bedeutung. Dies gilt zum einen, um qualifizierte Menschen an das Unternehmen zu binden, zum anderen um auch als attraktiver Arbeitgeber im Kampf um die besten Talente zu gelten.

Autonomie und Führung

Wann Freiheit und Selbstverwirklichung wichtig sind

Arbeitsqualität und Arbeitszufriedenheit sind wichtige Dimensionen unseres Glücksempfindens. Diese Faktoren hängen zum einen von inneren Merkmalen ab, beispielsweise wie introvertiert oder extrovertiert ein Mensch ist, wie optimistisch, wie hoch seine intrinsische Motivation ist oder auch welches Maß an Kontrolle er für sinnvoll erachtet. Zum anderen beeinflussen weitere äußere Faktoren, wie glücklich jemand mit seiner Arbeit ist. Das sind neben der Bezahlung und den Karriereaussichten auch die Art des Feedbacks durch Vorgesetzte und die Gestaltungsfreiheit, die ein Mensch bei seiner Arbeit genießt.

Es existieren zahlreiche Bücher über Führungsstile und Arbeitszufriedenheit. Für das Glück im Zusammenhang mit dem Verhalten von Vorgesetzten sind vor allem zwei Aspekte wichtig: In welchem Ausmaß erfährt der Mitarbeiter Anerkennung und Wertschätzung durch seinen Vorgesetzten?

Die von Markus Braunewell und mir durchgeführte Hochschul-Glücksstudie ergab, dass lediglich 49,3 % der Arbeitnehmer angaben, Anerkennung und Wertschätzung durch ihren Vorgesetzten zu erfahren! Das führt oft zu einer Leistungs- und Erwartungsschere. Der Arbeitnehmer erwartet Wertschätzung für seine Arbeit, der Vorgesetzte eine optimal ausgeführte Arbeit. Entspricht die Arbeitsqualität nicht den Vorstellungen des Auftraggebers und bleibt die Wertschätzung daher aus, sinkt die Zufriedenheit des Arbeitnehmers weiter. In der Folge wird das Arbeitsergebnis oft noch schlechter.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsqualität ist der Gestaltungsfreiraum, den Menschen bei ihren

Tätigkeiten haben und auch benötigen. Dazu entwickelten die Wirtschaftswissenschaftler Paul Hersey und Ken Blanchard die Kontingenztheorie für situatives Führen. Dabei unterscheiden sie den sogenannten Reifegrad eines Mitarbeiters. Dieser umfasst zwei Aspekte: Einen sachlichen und einen psychologischen. In sachlicher Hinsicht streben „reife“ Mitarbeiter Verantwortung an, sie entwickeln ihre Fähigkeiten und ihr Fachwissen selbstständig. In psychologischer Hinsicht wollen „reife“ Mitarbeiter etwas erreichen, sie sind motiviert und engagiert. Erhalten „reife“ Mitarbeiter zu wenig Autonomie und Handlungsspielraum in ihren Tätigkeiten, wirkt sich das auf ihr Glücksempfinden und schließlich auch auf ihre Motivation aus. Zuviel Kontrolle durch den Vorgesetzten wäre also kontraproduktiv. Es gibt allerdings auch Menschen, die Führung benötigen, um sich in der Ausübung ihrer Tätigkeiten sicher zu fühlen. Bei ihnen würde mangelnde Kontrolle zur Unsicherheit und zum Unglücklichsein beitragen.

In vielen großen Unternehmen gibt es sogenannte 360°-Feedbacks für Mitarbeiter. Das bedeutet, dass auch Vorgesetzte sich von ihren Mitarbeitern beurteilen lassen, wodurch Menschen mit Personalführungsaufgaben die Möglichkeit geboten wird, sich in ihrem Führungsstil zu verbessern. Die Vorgesetzten haben so die Möglichkeit, zu erfahren, wie sie durch ihr Führungsverhalten zur Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter beitragen können.

Der Halo-Effekt der Arbeitsumgebung

Wie das Umfeld das persönliche Wohlempfinden beeinflusst

Der Porzellanhersteller Rosenthal baute bereits in den 60er-Jahren eine große, helle Fabrikhalle, in deren Mitte ein großes Terrarium mit Flamingos war, das von fast allen Stellen der Fabrik eingesehen werden konnte. Heute gilt das Software-Unternehmen Google als herausragendes Beispiel für eine ansprechende Arbeitsplatzgestaltung. So hat Google eine freie Arbeitsplatzwahl, damit jeder genau dort arbeiten kann, wo er sich wohlfühlt. Darüber hinaus wird viel Wert auf persönlichen Austausch und Kommunikation gelegt. Die Aufenthaltsräume

für die Mitarbeiter sind sehr ansprechend gestaltet und die Büros auch weltweit an die jeweilige Kultur angepasst. So gibt es beispielsweise in Colorado eine Kletterwand, eine Bowlingbahn in Kalifornien, in den Niederlanden einen Indoor-Fahrradweg und in Dublin eine Lounge im Stil eines Pubs. Es dürfen auch Haustiere mit zur Arbeit gebracht werden, es gibt einen Wäscheservice und einen Mitarbeiter-Concierge. In den hauseigenen Kantinen oder Restaurants stehen den Mitarbeitern drei kostenlose Mahlzeiten zur Verfügung. In den USA können sich Mitarbeiter einmal im Monat kostenlos die Haare von einem Friseur schneiden lassen, der in die Firma kommt. Darüber hinaus bietet Google den Mitarbeitern kostenlose Massagen, Sportangebote und sogar Besucherzimmer für Verwandte, die die bei Google beschäftigten Mitarbeiter besuchen kommen möchten.

Eine Arbeitsumgebung schafft einen Sicherheitsrahmen, eine gewohnte Umgebung bei immer neuen Aufgaben. Die Gestaltung des Arbeitsplatzes erfüllt somit die Sehnsucht der Menschen nach Gewohnheit und Konstanz. Der Arbeitsplatz sollte so gestaltet sein, dass die Menschen, die dort ihrer täglichen Arbeit nachgehen, sich wohlfühlen.

Der Gesundheitsaspekt nimmt dabei auch eine wesentliche Rolle ein. Demnach sollten die Arbeitsplätze so organisiert sein, dass die Gesundheit des Menschen nicht gefährdet ist. Das inkludiert das Einhalten von Arbeitssicherheitsvorschriften und eine ergonomisch optimale Arbeitsplatzgestaltung. Eine schöne Arbeitsumgebung wirkt zudem anregend sowie inspirierend und kann positive Emotionen bei Mitarbeitern fördern. Dafür kann auch schon mit kleinen Mitteln gesorgt werden. Eine hygienische, optisch ansprechende und aufgeräumte Arbeitsstätte trägt sehr viel dazu bei, dass sich Menschen am Arbeitsplatz wohlfühlen und gerne zur Arbeit kommen. Eine Arbeitsumgebung, die positiv emotionalisiert und inspiriert oder funktional gestaltet ist, wirkt sich direkt auf die Produktivität der Mitarbeiter aus.

Im Rahmen eines Beratungsprojektes bei einem Anlagenbauer wurden wir mit der Prozessoptimierung von zwei Unternehmensbereichen betraut. In einer Abteilung wurde von den Mitarbeitern die Ausstattung der Büros stark bemängelt. Das Büro war ein Großraumbüro in einem älteren Teil des Gebäudes. Das Mobiliar war teilweise abgenutzt,

Kartons mit alten Akten standen in den Ecken und in den Regalen stapelten sich allerlei Staubfänger. Es gab nur einen Konferenzraum, in den man sich zu Besprechungen zurückziehen konnte, ansonsten herrschte der übliche Geräuschpegel eines Großraumbüros.

Hier war es das Ziel, den Arbeitsplatz so zu gestalten, dass sich die Mitarbeiter dort wohlfühlten und ihre Arbeit bestmöglich verrichten konnten. Es sollte eine glücklich machende Atmosphäre geschaffen werden, die den Mitarbeitern ein Gefühl von Wertschätzung vermittelt und zu produktiveren Abläufen beisteuert.

Dabei griffen wir auf die sogenannte 5S-Methodik zurück. Diese Methode stammt aus dem Six-Sigma-Bereich, der bereits in den 60er-Jahren in japanischen und amerikanischen Fabriken angewendet wurde, um Arbeitsplätze organisatorisch (physisch) oder informationstechnisch (soft) zu optimieren.

Die 5S stehen für die japanischen Begriffe:

- Seiri: Sortiere es aus
- Seiton: Bringe es in Ordnung
- Seiso: Bring es zum Schein
- Seiketsu: Standardisiere es
- Shitsuke: Erhalte es

Unser Beratungsteam wählte gemeinsam mit den Mitarbeitern, die in diesem Gebäudeteil untergebracht waren, einen 5S-Tag aus, an dem das Büro umgestaltet werden sollte. Für diesen Anlass wurden T-Shirts in den Corporate Identity-Farben der Firma und mit den 5S-Begriffen auf der Rückseite angefertigt und von allen getragen, die am 5S-Tag beteiligt waren. Nach einer kurzen Einführung durch den Abteilungsleiter wurde mit großem Elan begonnen. Zunächst wurden drei Teams gegründet, mit jeweils einem 5S-Koordinator. Den Teams wurde die Vorgehensweise des Tages erläutert und schon ging es an die Arbeit: Unnütze, nicht mehr gebrauchte oder gebrauchsunfähige Gegenstände (kaputte Locher, nicht mehr benutzte Transistorradios oder Kaffeemaschinen, leere Ordner, alte verstaubte Maskottchen, Ü-Eier-Figuren,

vertrocknete Pflanzen etc.) wurden aussortiert und weggeworfen. Nicht nur auf den Schreibtischen, sondern auch in allen Regalen und Abstellplätzen wurde regelrecht ausgemistet, vernichtet und archiviert.

Anschließend wurden neue Regeln für die Ablage und Archivierung beziehungsweise für das Lagern von Büromaterialien aufgestellt. Quietschende Bürostühle wurden geölt oder ersetzt, ältere PC-Monitore gegen strahlungsarme Flachbildschirme ausgetauscht. Neue Büropflanzen hielten Einzug, schallreduzierende Zwischenwände und Vision Boards wurden angebracht. Die Schreibtische wurden so angeordnet, dass Mitarbeiter, die viel zusammenarbeiteten auch in direkter Nähe zueinander saßen. In einer freigewordenen Ecke wurde eine moderne, „kreative“ Meeting-Ecke mit Sitzbällen, in einer anderen mit Stehtischen eingerichtet.

Die Mitarbeiter waren zuvor auch gebeten worden, ein oder zwei Bilder mit Personen aus der Familie oder dem Freundeskreis, die ihnen wichtig waren, mitzubringen und am Arbeitsplatz aufzustellen. Dafür wurden vom Abteilungsleiter bunte Bilderrahmen verteilt.

Nach nur einem Tag sah das Büro völlig verwandelt aus. Die Mitarbeiter hatten einen Riesenspaß beim 5S-Tag und konnten mit einfachen Mitteln selbst zu einer glücklicheren und effizienteren Arbeitsumgebung beitragen. Zum Abschluss wurden Verantwortlichkeiten in jedem Team abgesprochen, damit sich jeder für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsumgebung verantwortlich fühlte.

Dies ist ein Beispiel, wie mit relativ geringem Budget die Arbeitsumgebung so umgestaltet werden kann, dass Mitarbeiter sich wohl fühlen und produktiver arbeiten können.

Synchrones Arbeitsleben

Wie Work-Life-Balance für Mitarbeiter und Unternehmen gelingt

Beim Unternehmen Hewlett-Packard (HP) nutzen über 90 % der Mitarbeiter flexible Arbeitszeitmodelle, die es ihnen erlauben, ihr persönliches Leben nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Jobsharing gibt es hier sogar auf der Hierarchiestufe der Vice Presidents. HP bietet seinen Mitarbeitern zudem kostenlose Unterstützung bei der Lösung von emotionalen Problemen sowie bei Rechtsstreitigkeiten, Vermögensaufbau, Haushaltshilfe oder Kinderpflege an. Um die Flexibilität der Arbeitsausübung zu ermöglichen, erhält jeder Mitarbeiter Laptops, Smartphones und kostenlosen Breitband-Internetzugang.

Für viele jüngere Führungskräfte steht die Work-Life-Balance an erster oder zweiter Stelle, was die Prioritäten in ihrer Karriere anbelangt, ihr kommt somit mehr Bedeutung zu als ein großer jährlicher Bonus, Aktienoptionen oder ein größerer Firmenwagen. Durch den Wertewandel der Gesellschaft und vor allem die besonderen Einstellungen der Generation Y gewinnt das Streben nach engen Bindungen, dem Leben von Gemeinschaft oder dem neuen Sinn, den ein Familienleben gibt, besondere Bedeutung und das Unternehmen kann das alleine nicht herbeiführen. Auch wenn große Unternehmen durch eine besondere Arbeitskultur, informelle Veranstaltungen und Freizeitangebote dazu beitragen, wünschen sich Mitarbeiter eine stärkere Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Privatleben.

Auch bei IBM gibt es ein Mobilitätsprogramm, das es Mitarbeitern ermöglicht, Informationen abzurufen und zu arbeiten, wann und wo sie möchten. Ob im Büro des Kunden, am Flughafen, zu Hause oder in speziell eingerichteten IBM-Mobilitätsstationen, die an verschiedenen Orten ein Zusammenarbeiten mit anderen IBM-Kollegen ermöglichen.

Auch Microsoft bietet Work-Life-Balance-Programme, diese sind u. a.:

- flexible Arbeitszeitmodelle
- Einkaufsservice

- Unterstützung beim Weg zur Arbeit mit speziellen Dienstleistungen für Pendler
- Kinderpflege
- Abendessen zum Mitnehmen
- Wäscheservice
- Entwicklungsprogramme für Mitarbeiter und deren Ehepartner
- Einkaufsmöglichkeiten im Unternehmen
- Sportmöglichkeiten in der Firma
- Unterstützung bei der Finanzplanung und Altersvorsorge
- Rechtsbeihilfe
- medizinische Versorgung und Pflege von Angehörigen
- Abnehmprogramme

Die Arbeit stellt für viele Menschen einen zentralen Teil des Lebens und auch einen großen Faktor für ihr Wohlbefinden dar. Dennoch verursacht ein zu starker Fokus auf die Arbeit Stress bis hin zu Lebenskrisen, wenn Familie, Freunde oder Gesundheit in den Hintergrund treten. Die ideale Balance zwischen Arbeit und Privatleben kann sich in den verschiedenen Lebensphasen eines Menschen unterscheiden. Daher sollten Unternehmen flexibel genug sein, auf die individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände ihrer Mitarbeiter einzugehen. Den Menschen sollte also eine gewisse Autonomie in Bezug darauf zugesprochen werden, wann, wo und wie sie arbeiten.

In vielen asiatischen Ländern gelten lange Arbeitszeiten noch als großes Engagement für den Job. Kürzere Arbeitszeiten zu verhandeln, würde den Mitarbeitern als Schwäche ausgelegt werden und sich negativ auf die Karriere auswirken. Deswegen ist dies kaum ein Thema in Rekrutierungsgesprächen. In vielen westlichen Ländern wird dies jedoch mehr und mehr zu einem festen Bestandteil der Einstellungsverhandlungen. Die Arbeitnehmer präferieren kürzere Arbeitszeiten und sind dafür teilweise sogar bereit, auf einen Teil ihres Lohnes zu verzichten.

Die Personalpolitik kann in Unternehmen die Flexibilität und mehr Optionen schaffen, um die Herausforderungen, welche durch die erhöhte Nachfrage der Arbeitnehmer nach einer verbesserten Work-Life-Balance, zu meistern. Während einige Beschäftigte glücklich dabei sind, hart und lange für das Unternehmen zu arbeiten, ist dies für einige andere nicht der Fall. Sie legen unter Umständen neben ihrer Rolle als Mitarbeiter eines Unternehmens großen Fokus auf die Rolle als Eltern, Partner oder Teil der Gesellschaft. Die Unternehmen sollten deshalb die Möglichkeiten für jeden Mitarbeiter schaffen, für sich selbst herauszufinden, wieviel Work-Life-Balance er benötigt, um glücklich zu sein.

Viele große Unternehmen schaffen diese Optionen durch flexible Arbeitszeitmodelle. Von Teilzeit über saisonalen Einsatz, verkürzte Wochenarbeitszeit bis hin zu Tele- oder Heimarbeit sind diese Arbeitszeitmodelle bei vielen Firmen mittlerweile fest verankert.

Der Flow-Effekt

Warum Multitasking unglücklich macht

„Wenn man in jungen Jahren versäumt hat, Neugierde und Interesse zu entwickeln, ist es eine gute Idee, es jetzt zu tun, bevor es zu spät ist seine Lebensqualität zu verbessern,“ sagt einer der Vorreiter der Glücksforschung ist der Psychologe und „Vater“ der bereits beschriebenen Beeper-Experimente, Mihaly Csikszentmihalyi. Von ihm stammt dieser Satz, der erläutert, wie man in einen „Flow“ gelangt. In diesem Zustand ist man versunken in Aufgaben, die herausfordern, aber nicht überfordern. Es ist ein Zustand, den glückliche Menschen oft erleben. Dieser Flow kann erreicht werden, indem man sich angewöhnt, seine zu erledigenden Aufgaben mit konzentrierter Aufmerksamkeit vorzunehmen. Beim Multitasking, wenn beispielsweise E-Mails beantwortet werden, gleichzeitig mit der Kollegin telefoniert und währenddessen noch das Mittagessen hineingeschlungen wird, ist es kaum möglich, einen Flow zu erleben. Selbst eintönige Routineaufgaben, wie das Erledigen der Ablage, können glücklich machen, wenn „wir sie mit der Sorgfalt ausführen als wollten wir ein Kunstwerk errichten.“

Als nächste Stufe kann jeden Tag etwas von jener Energie, die in weniger freudvolle Aufgaben fließt, in Tätigkeiten umgeleitet werden, die Freude bereiten, aber bisher nicht oft genug gemacht wurden. Es kann ein Teil der Zeit, die für passive Entspannung verbraucht wird, wie z. B. Fernsehen, reduziert werden, um etwas Neues auszuprobieren. Es gibt unzählige potenziell interessante Sachen zu tun, zu sehen oder zu erlernen. Doch um diese kennenzulernen und interessant zu finden, müssen wir uns erst mal damit beschäftigen. Dabei bieten die teuersten Formen der Freizeitgestaltung, wie auf einer Yacht zu sitzen, oft weniger Flow-Erfahrungen als die Ablage im Büro zu machen, das Treffen mit Freunden und Kollegen oder handwerkliche Tätigkeiten.

Die Arbeitseinteilung von Mitarbeitern und deren Arbeitsumgebung sollte also so gestaltet sein, dass es ihnen möglich ist, schnell in einen Flow-Zustand zu gelangen.

Die Kosten des Burnouts

Warum der Arbeitsinhalt wichtiger ist als das Einkommen

Gerade in höheren Einkommensklassen kommt das Burnout-Syndrom besonders häufig vor. Dieser tiefe Erschöpfungszustand kann bei Menschen eintreten, die über einen längeren Zeitraum unter hoher Belastung in Zusammenhang mit ihrer Tätigkeit stehen. Vermehrt, wenn zur hohen Arbeitsbelastung auch Dauerstress kommt. Dieser Prozess, bei dem Menschen innerlich ausbrennen, ist schleichend. Erst fühlt sich der Betroffene erschöpft, müde oder niedergeschlagen, eventuell treten durch den Stress auch noch Schlafprobleme oder Schmerzen auf. Hält der Dauerstress an, kommen häufig noch Gereiztheit und der Rückzug aus dem Sozialleben hinzu. Wenn der Stresspegel nicht gesenkt werden kann, schafft es der Betroffene nur noch mühsam, Aufgaben abzuarbeiten und es kann in der Endphase sogar eine Depression entwickelt werden. Dieser Vorgang entsteht vor allem dann, wenn Menschen nicht mehr für ihre Arbeit brennen, sondern von ihr ausgebrannt werden, wenn sie sich fremdbestimmt fühlen und keine innere Freude mehr bei ihrer Tätigkeit erleben. Manche Menschen zwingen sich über Wochen, Monate oder sogar Jahre zu Aufgaben, die ihnen im Prinzip keinen Spaß mehr machen oder im schlimmsten Fall auch nicht mehr ihren stärksten Fähigkeiten entsprechen.

Bei unserer Umfrage unter jungen Arbeitnehmern gab nur die Hälfte (50,1 %) an, dass die Arbeit, die sie ausüben, ihren Fähigkeiten entspricht. Lediglich ein knappes Drittel (32,2 %) kann bei der Arbeit eigene Leidenschaften umsetzen. Das sind angesichts der immer weiter steigenden Burnout-Raten in unserer Gesellschaft alarmierende Zahlen.

Für glückliche Menschen hingegen hat die „Arbeitsbedeutung“ größte Priorität, sie legen darauf wesentlich mehr Wert als auf „Arbeitsprestige“ oder „Arbeitseinkommen“. Konkret bedeutet das – der Inhalt der Arbeit ist ihnen wichtiger als die Jobbezeichnung, der gesellschaftliche Status oder das Gehalt, das sie bezahlt bekommen. Für die Generation Y ist diese Beschreibung genau zutreffend. Die junge Generation der Absolventen und Arbeitnehmer sucht stets nach dem „Why“, dem

Warum, dem Sinn und Zweck der Aufgaben. Eine Tätigkeit, die ihnen keinen Inhalt vermittelt, kommt für sie nicht in Frage.

Zusammengefasst kann festgestellt werden, wenn glückliche Menschen tun, was ihnen Spaß macht und sie Freude an dem haben, was sie tun, hat Stress und Burnout gar keine Chance. Dauerstress, Fremdbestimmtheit und fehlende intrinsische Motivation lassen sich jedoch nicht mit Spaß oder Glück vereinbaren. Deshalb sollten die Tätigkeiten der Mitarbeiter ihren Fähigkeiten und Leidenschaften entsprechen und sie die Möglichkeit haben, dass sie sich in den ihnen interessanten Bereichen weiterentwickeln können.

Handlungsempfehlungen

- Achten Sie auf einen wertschätzenden Umgang in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Abteilung und richten Sie den Blick auf das Positive.
- Überlegen Sie, sich ein 360°-Feedback bei Ihren Mitarbeitern einzuholen. Achten Sie als Führungskraft bei Ihren Mitarbeitern darauf, ihre Arbeit anzuerkennen.
- Achten Sie nicht nur auf ein zweckmäßiges, sondern auch auf ein angenehmes Arbeitsumfeld, das eine freundliche Atmosphäre schafft.
- Berücksichtigen Sie als Führungskraft auch die persönlichen Ziele Ihrer Mitarbeiter und überlegen Sie, wie Sie eine optimale Beschäftigung gewährleisten können.
- Ermutigen und coachen Sie Ihre Mitarbeiter, ihre Tätigkeiten mit Konzentration und Hingabe zu meistern. Regen Sie Ihre Mitarbeiter an, Multitasking zu vermeiden und stattdessen ihre Zeit besser einzuplanen.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Mitarbeiter ihre Betätigung hauptsächlich nach dem Inhalt auswählen, nicht allein nach dem Einkommen oder dem Prestige, das ihnen die Betätigung verschaffen könnte.
- Achten Sie bei kurzfristigem hohem Arbeitsaufkommen darauf, Ihren Mitarbeitern einen Ausgleich zu ermöglichen. Pausen sind gerade dann wichtig, wenn man meint, keine Zeit dafür zu haben.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Welcher Führungsstil ist bei Ihnen / in Ihrem Unternehmen vorherrschend?

Wie zweckmäßig und attraktiv ist Ihr Arbeitsumfeld gestaltet?

Welche Rolle spielen persönliche Ziele Ihrer Mitarbeiter bei der Personalplanung?

Wie flexibel sind die Arbeitszeitmodelle in Ihrem Unternehmen?

Happiness Score und andere Kennzahlen

Wie hoch würden Sie auf einer Skala von 1 bis 10 die Motivation Ihre Mitarbeiter einschätzen?

Mitarbeiter-Wert (1 / Nettoerlöse / Anzahl der Mitarbeiter):

Wie hoch ist der Anteil positiver Wertschätzung beim Feedback an Ihre Mitarbeiter?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Wie hoch ist die durchschnittliche Fehlerrate pro Mitarbeiter (eines bestimmten Bereiches)? %

Wie häufig erleben Ihre Mitarbeiter gemäß Ihrer Einschätzung einen Flow-Zustand bei ihren Tätigkeiten?

1 (gar nicht) – 10 (immer):

Wie sehr entspricht die Arbeit, die Ihre Mitarbeiter ausüben, ihren Fähigkeiten und Leidenschaften auf einer Skala von 1 bis 10?

1 (gar nicht) – 10 (komplett):

Das Glücksparadoxon der Finanzen

Wann mehr Geld unglücklich macht

Entgegen der landläufigen Meinung, dass Geld nicht glücklich mache, ist die Höhe des Einkommens jedoch sehr wichtig dafür, wie glücklich sich Menschen fühlen. Denn das Glück nimmt stark ab, wenn man mit hinreichendem Einkommen „gerade noch so über die Runden kommt“ und in eine Situation gerät, in der man nicht mehr über ausreichende finanzielle Mittel verfügt. Wenn Menschen Probleme haben, ihre Grundbedürfnisse, wie Nahrung und Unterkunft, zu bestreiten, sind sie im Allgemeinen sehr unglücklich. Daher ist es essenziell, dass Menschen ein entsprechend hohes Einkommen haben, welches zur Deckung wichtiger Bedürfnisse (wie sie in modernen Gesellschaften definiert werden) ausreicht.

Der chinesische Glücksforscher Zhanjun vertritt die These, dass materielle Befriedigung und Überfluss sogar die wichtigste Erfahrung darstellen, wenn es um das subjektive Glücksempfinden der Menschen geht. Denn obwohl Geld kein Allheilmittel sei, wird das Leben ohne Geld vollkommen unannehmbar. Glück ist ausgeschlossen, wenn eine grundsätzliche materielle Absicherung fehlt. Insofern ist eine Grundbedingung für das Glück, dass Menschen zumindest genug Geld verdienen, um bequem zu leben und den Druck wirtschaftlicher Zwänge zu umgehen.

Eine weitere Glücksforscherin, Ingrida Geciene, hat herausgefunden, dass innerhalb der wirtschaftlichen (!) Ursachen das Einkommensniveau die stärksten Auswirkungen auf die Lebenszufriedenheit der Menschen in Westeuropa und Mitteleuropa hat.

Laut Robert Cummins, einem australischen Happiness-Forscher, besteht die Hauptbedeutung im Geld darin, die täglichen Lebensbedürfnisse zu decken. „Aber jenseits dessen erlaubt es auch Verteidigungsinstrumente zu kaufen. Sie putzen nicht gerne Ihr Haus? Kein Problem, wenn Sie Geld haben, bezahlen Sie einfach jemanden dafür. Aber beachten Sie: So verteidigt man Glücks-Gemütslagen. Es geht nicht

darum, Glück zu „kaufen“, indem man Luxusgüter erwirbt. Solche Käufe bringen allenfalls Empfindungen von Glück, die sich schnell anpassen und damit sicherstellen, dass solch angenehme Freuden ver­gänglich sind.“

Im beruflichen Fokus der Generation Y steht häufig, wie bereits be­schrieben, die Selbstverwirklichung. Wichtig ist jedoch auch, dass sie dabei über genügend Einkommen verfügen, um „gut über die Runden zu kommen“. Studenten der Harvard University wurden in einem Ex­periment befragt, in welcher Situation sie sich glücklicher fühlen wür­den: In der ersten Situation würden die Studenten 50.000 US-Dollar verdienen, während das Durchschnittseinkommen bei 25.000 US-Dol­lar liegt. In der zweiten Situation würden die Studenten 100.000 US-Dollar verdienen – doch in ihrer Umgebung läge das durchschnittlicher Einkommen alle anderen bei 200.000 US-Dollar. Die Mehrheit der Stu­denten entschied sich für die erste Variante. Menschen fühlen sich un­glücklich, wenn sie ihr Einkommen mit vermeintlich gleich Qualifizier­ten vergleichen und feststellen, dass sie weniger verdienen. Im Ergebnis werden sie vielleicht noch nicht einmal durch eine Gehaltserhöhung glücklicher – wenn sie feststellen, dass ihre Kollegen eine noch größere Gehaltserhöhung bekommen. Während in der traditionellen Ökonomie das absolute Einkommen eines Menschen für die jeweilige Lebenszu­friedenheit als maßgeblich betrachtet wird, ist es Menschen im realen Leben wichtig, wie sie im direkten Vergleich zu ihren Mitmenschen stehen. Vergleiche ruinieren also die Wohlbefindenszuwächse, die aus Einkommens- und Wirtschaftswachstum entstehen. Ehrgeiz macht Menschen glücklich, aber Neid macht sie unglücklich. Doch in einigen Fällen können Vergleiche Menschen auch glücklich machen: Wenn sie von denjenigen, mit denen sie sich vergleichen, lernen können. Auch positive Erwartungen und Chancen auf Verbesserungen können bei Menschen zu mehr Glück führen.

Ein weiterer Schlüssel zum Glücklichsein liegt darin, das Geld, welches man hat, zu genießen, ohne sich darum zu bekümmern, was andere ha­ben. Je stärker Menschen jedoch von der Kultur des Materialismus in­doktriniert sind, desto weniger sind sie mit ihrem Leben zufrieden. Die Glücksforscherin Helena Hnilicova meint, dass einer der Gründe dafür

im Umstand liege, dass Materialisten gewöhnlich die Lebenswerte, die gesundes persönliches Wachstum begünstigen – vor allem Autonomie und Liebe oder persönliche Beziehungen – auf niedrigere und unbedeutendere Plätze ihrer Wertehierarchien verschieben. Es gibt auch zahlreiche Geschichten von Lottospielern, deren Glückslevel einige Wochen nach dem großen, unverhofften Gewinn auf dem gleichen Niveau wie davor oder sogar noch darunterlag.

Eine weitere Beobachtung machte der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler Richard Easterlin, als er die Entwicklung des realen Pro-Kopf-Einkommens der US-Bürger untersuchte. Es war von 1975 bis 1995 um fast 40 % angestiegen, nicht jedoch die Lebenszufriedenheit der Menschen. Der Grund dafür ist, dass sowohl günstige als auch ungünstige Umstände im Laufe der Zeit immer schwächere Gefühlsreaktionen hervorrufen. Anpassung ist dann erfreulich, wenn wir mit potenziell schädlichen Erfahrungen, wie dem Scheitern einer Liebschaft oder dem Verlust des Arbeitsplatzes, fertig werden müssen. Doch diese Anpassung funktioniert auch andersherum: Das Vergnügen, dass man aus anfangs positiven Ereignissen, wie Gehaltserhöhungen, einem größeren Haus oder sogar einer neuen Liebesbeziehung empfindet, verschwindet allmählich. Es ist wichtig, dass neue Erfahrungen alte überschreiben. Dieser Effekt wird als hedonistische Tretmühle bezeichnet.

Ebenso wie Vergleiche ruinieren auch Anpassungsprozesse im Allgemeinen die Wohlbefindenszuwächse, die aus Einkommens- und Wirtschaftswachstum entstehen. Der Glücks-Effekt des Geldes ist gerade bei niedrigem Einkommen sehr stark und weniger deutlich bei hohem Einkommen. Das Paradoxe daran ist, dass das Einkommen sehr wichtig für das Glück der Menschen ist, wenn sie arm sind, aber viel weniger wichtig, wenn sie finanziell abgesichert sind oder im Wohlstand leben. Wenn das Soll erfüllt ist, Menschen ihre Grundbedürfnisse decken können, bringen weitere Einkommenssteigerungen keinen entsprechenden Zuwachs an Glück. Dann bestimmen andere Faktoren wie Freiheit, Lebensqualität, Vertrauen und persönliche Beziehungen das Glück stärker. Der Betrag, um die gesellschaftlich definierten materiellen Bedürfnisse zu decken, liegt in Mitteleuropa aktuell bei ungefähr 58.000 € im Jahr. Die Erhöhung des Glücks, den der Übergang von einem

durchschnittlichen zu einem hohen Einkommen leistet, ist sehr gering. Beim Übergang von einem hohen zu einem sehr hohen Einkommen ist der Beitrag zum Glück gleich null. In der Ökonomie bezeichnet man diesen Effekt auch als „Das Gesetz vom abnehmenden Grenznutzen“.

Anhalten der hedonistischen Tretmühle

Wie ein transparentes Vergütungsmodell zu mehr Zufriedenheit führt

Sowohl das Streben nach Gerechtigkeit als auch die Forschungsergebnisse der Glücksforschung sollten klassische Vergütungsmodelle in Frage stellen. Wie wir aus der interdisziplinären Glücksforschung wissen, machen Vergleiche dann unglücklich, wenn wir schlechter dabei wegkommen oder wenn wir die Gleichheit als ungerecht empfinden. Zudem zählt nicht die absolute Höhe des Gehalts für das Glücksempfinden, sondern die Relation zum Gehalt der Kollegen.

Die Wirtschaftswissenschaftler Dirk Sliwka, Axel Ockenfels und Peter Werner untersuchten in einer Studie die Zufriedenheit von Mitarbeitern in einem Dax-Konzern in Bezug auf das Bonussystem. Den Mitarbeitern wurde mitgeteilt, dass ihr Bonus 80 %, 95 % oder 110 % der Durchschnitts-Boni ausmachte. Jene Mitarbeiter, die unter dem Durchschnitt waren, fühlten sich unglücklicher, diejenigen die darüber lagen, jedoch nicht signifikant zufriedener.

Die Wissenschaftler stellten zudem fest, dass in den Teams, die niedrigere Boni bekamen, die Leistung noch weiter sank. Dieser Effekt wurde jedoch reduziert, wenn die Bonusvergabe durch die Vorgesetzten erläutert und von den Mitarbeitern als adäquat empfunden wurde. Das untersuchte Dax-Unternehmen hatte eine Tochtergesellschaft in den USA, in der die Mitarbeiter nicht erfuhren, ob ihr Bonus über oder unter dem Durchschnitt liegt. In dieser Vergleichsgruppe traten die negativen Effekte nicht auf. Jedoch wurde von den Angestellten hier die Intransparenz des Vergütungsmodells bemängelt.

Ideal scheint also ein Vergütungsmodell zu sein, das bei objektiv vergleichbarer und messbarer Leistung möglichst transparent ist.

Klassische Beispiele sind Umsatzprovisionen oder Akkordlohn. Je weniger objektiv vergleichbar eine Leistung ist, desto eher birgt das Vergütungsmodell jedoch die Gefahr, Neid und Unzufriedenheit bei schlechter bewerteten Mitarbeitern hervorzurufen. In dem Fall sollten lediglich transparente Einkommensstufen gewählt werden und die Einordnung in enger Kommunikation mit dem Mitarbeiter erfolgen. Die gute Führung kann durch schlüssige Erklärung der Gründe für die Bonusvergabe Einfluss nehmen. Um Mitarbeiter über die Vergabe von variablen Vergütungsbestandteilen zur Leistung anzuspornen, ist es wichtig, bei einem transparenten Vergütungsmodell auf Vergleichbarkeit und Gerechtigkeit zu achten. Entscheidend ist es, das Entwicklungspotenzial für die Mitarbeiter in persönlichen Gesprächen in Aussicht zu stellen.

Viele Unternehmen gehen auch dazu über, den Sprung in höhere Gehaltsstufen von der Beurteilung verschiedener Vorgesetzter oder direkter beziehungsweise indirekter Kollegen abhängig zu machen. Ein großer deutscher Automobilkonzern gibt Angestellten die freie Auswahl, von wem sie sich beurteilen lassen möchten, wenn es um die Entscheidung einer Beförderung geht. Die Angestellten können bis zu sechs unterschiedliche Personen des Unternehmens anfragen, damit diese ihre Leistungen beurteilen und gegebenenfalls eine Beförderung befürworten. Dies hat den Effekt, dass sich die Mitarbeiter frühzeitig um gute Leistungen in vielen unterschiedlichen Bereichen bemühen, um für eine Beförderung den nötigen Rückhalt zu bekommen.

Handlungsempfehlungen

- Achten Sie in Ihrem Unternehmen auf ein transparentes und gerechtes Vergütungssystem.
- Erläutern Sie Ihren Mitarbeitern ihr Entwicklungspotenzial, damit ihnen die Chance gegeben wird, Fortschritte zu machen.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Wie transparent ist Ihr Vergütungssystem im Unternehmen?

Wie sehr ist Mitarbeitern in Ihrem Unternehmen der Zusammenhang zwischen Leistung, Vergütung sowie zukünftiger Leistung und zukünftiger Vergütung bewusst?

Happiness Score

Wie hoch ist die Bezahlung in Ihrem Unternehmen im Vergleich zum Branchendurchschnitt auf einer Skala von 1 bis 10?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Der Kapitalwert sozialer Beziehungen

Wie sich der Wert einer Freundschaft bestimmen lässt

Einer der größten Glücksfaktoren ist die Beziehung zu anderen Menschen. Soziale Interaktionen mit Freunden, Kollegen oder Fremden können zu einem Glücksgefühl beitragen. Damit sind nicht nur Liebesbeziehungen, sondern Beziehungen zu Menschen generell für uns Glücksmultiplikatoren. Schönes lässt sich am besten in Gesellschaft anderer genießen, sei es ein gutes Essen, ein mitreißendes Konzert oder ein Fußballspiel. Man hat herausgefunden, dass glückliche Menschen sehr gesellig sind und andere Menschen als eine der wichtigsten Quellen des Glücks betrachten.

Glückliche Menschen sind zudem extrem kontaktfreudig und freundlich. Sie lächeln viel und haben einen hochentwickelten Sinn für Humor, der das Zusammenarbeiten und Zusammenleben oft einfacher macht. Untersuchungen zeigen, dass die glücklichsten Menschen sogar diejenigen sind, die mit anderen zusammenarbeiten. Man verbringt am Arbeitsplatz viel Zeit miteinander, kommuniziert, tauscht sich aus und arbeitet an einem gemeinsamen Ziel. Aber auch Vereine, die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe oder Organisation verschaffen ein solches Glücksgefühl.

Einsamkeit jedoch wird von vielen Menschen als der wichtigste einzelne Zerstörer des Glücks betrachtet. Die Einsamkeit kann plötzlich zuschlagen, etwa durch den Verlust des Partners oder eines geliebten Menschen. Das Risiko der Einsamkeit lässt sich jedoch reduzieren, wenn Menschen ausgedehnte soziale Netzwerke pflegen, an freiwilligen Zusammenkünften teilnehmen und ihre Freizeit außerhalb der eigenen Wohnung verbringen.

Wir Menschen sind soziale Wesen und so erhält fast jede Tätigkeit – egal, wie alltäglich sie sein mag – mehr Sinn, wenn andere dabei sind. Deshalb ist es extrem wichtig, sich mit anderen Menschen zu treffen, alte Beziehungen zu pflegen und / oder neue aufzubauen, selbst wenn uns nicht immer danach zumute ist.

Die Forschung zeigt, dass eine der schrecklichsten Seiten von Erkrankungen, wie Depressionen, das Abwenden der Betroffenen von anderen Menschen ist und damit verbunden die gesellschaftliche Distanz und Isolation. Dies wiederum kann einen dauerhaften Teufelskreis des Leids schaffen. Daher ist es besonders wichtig, stabile und langfristige soziale Beziehungen zu schaffen, wie es gute Freundschaften und feste Liebesbeziehungen sind. Denn sie haben das Potenzial, auch in schweren Zeiten wichtige Quellen für Ratschläge und Unterstützung zu sein. Menschen mit guten Unterstützungsnetzen können Stresseinflüssen viel besser widerstehen. Glückliche Menschen haben ein reicheres Sozialleben als andere. Das Normalverhalten einer glücklichen Person besteht darin, die Gesellschaft anderer Menschen zu suchen. Depressionszustände verstärken hingegen das Bedürfnis, alleine zu sein. Menschen, die unfähig sind, Freude an sozialen Kontakten zu haben, sind in der Regel sehr unglücklich. Menschen fühlen sich glücklicher, wenn sie auf andere Menschen zugehen können, offen für Kontakte sind und nach Wegen suchen, anderen zu helfen.

In Studien wurde herausgefunden, dass Menschen, die ihre Freunde verlieren, materiell in sechsfacher Höhe ihres Einkommens entschädigt werden müssten, um den Schmerz des Verlustes aufzuwiegen.

Menschen haben heutzutage laut einer Studie durchschnittlich 342 Facebook-Freunde. Das sind Familienmitglieder, Freunde, Bekannte, Arbeitskollegen, mit denen man über Facebook virtuell in Verbindung bleibt. Die Beziehungspflege in sozialen Netzwerken nimmt für Deutsche rund 2,4 Stunden täglich in Anspruch. Diese Art der Kontaktpflege erleichtert es uns, mit anderen in Verbindung zu bleiben, doch wirklich glücklich machen uns vor allem enge „wirkliche“ Beziehungen.

Das optimale Sozialkapital für maximales „soziales“ Glück besteht, wenn Menschen in ihren Familien und ihrem Freundeskreis mindestens vier, aber nicht mehr als zwölf enge Beziehungen pflegen. Das sind Verbindungen, die sich durch volles gegenseitiges Vertrauen und verlässliche Hilfeleistungen auszeichnen.

Untersuchungen zeigen, dass nichts größere Auswirkungen auf das Glück hat als eine enge, liebevolle Beziehung, eine enge Freundschaft

oder enge Familienbande. Innige Freundschaften mit Menschen, die einem wirklich etwas bedeuten, können helfen, auch schwierige Zeiten durchzustehen. Gleichzeitig haben die sozial glücklichsten Menschen fünfzehn (ohne Obergrenze) andere freundschaftliche, kooperative Beziehungen zu Personen, die sie gut kennen, und das ausgeprägte Gefühl, zu einer größeren sozialen Einheit zu gehören.

Auch die emotionale Bedeutung der Familie ist selbst in modernen Gesellschaften nicht abgeschwächt. „Im Familienkreis sind Menschen besser in der Lage, mit Belastungen umzugehen und sich freier zu entspannen. Wenn eine Person die Wärme ihrer Familie spürt, erlaubt ihr das, zu gegenseitigem Verständnis und Einvernehmen zu gelangen. Wenn die Familienatmosphäre harmonisch und entspannt ist, wird die Person immer angenehme Gefühle empfinden“, weiß der Glücksforscher Xing Zhanjun.

Wichtig ist dabei auch, wie wir mit unseren Kindern umgehen. Nach Glücksforscherin Elena Pruvli können wir unseren Kindern helfen, glücklich zu sein, indem wir ihnen die Gelegenheit geben, sich selbst zu verstehen, ihre wahren Bedürfnisse und Wünsche zu erkennen und ein Gefühl für den Wert der eigenen Persönlichkeit zu entwickeln. Eltern sollten ihre Kinder dazu ermutigen, sich eine eigene Meinung zu bilden. Alle Gedanken und Ansichten von Kindern sollten ernst genommen und respektiert werden – trotz ihres Mangels an Erfahrung. So wie es auch für uns entscheidend war, wie wir in frühen Phasen unseres eigenen Lebens behandelt wurden, genauso entscheidend ist die Art, wie wir unsere Kinder behandeln. Wenn wir Kindern helfen, glücklich zu sein, gestalten wir damit auch unsere Zukunft.

Auch am Arbeitsplatz sind enge Beziehungen zu anderen Menschen sehr wichtig. Es ist interessant, dass auch in diesem Umfeld eine gute Freundschaft mehr zählt als Gehalt oder Status.

Der soziale Break-even-Point

Wie der kulturelle Kontext unser Sozialleben beeinflusst

Nicht nur das direkte Umfeld wirkt sich auf unser persönliches Wohlbefinden aus, sondern auch die Kultur, in der wir uns überwiegend bewegen.

Während meiner beruflichen Tätigkeit in Sydney besuchte ich viele Veranstaltungen der Deutsch-Australischen Handelskammer, wobei ich mit zahlreichen weiteren deutschen Expatriates in Kontakt kam. In diesem Rahmen wurde eine Veranstaltung organisiert, auf der eine Psychologin den Unterschied zwischen der deutschen und australischen Geschäftskultur erläuterte. Diesem Vortrag folgte eine angeregte Diskussion, bei der viele Teilnehmer ihre eigenen Erlebnisse und Erfahrungen aus dem deutschen oder australischen Geschäftsumfeld beisteuern konnten. Es war interessant, wie groß die Unterschiede beider Kulturen von vielen wahrgenommen wurden, obwohl es sich auf den ersten Blick doch um recht ähnliche westliche Strukturen zu handeln scheint. Viele Teilnehmer konnten eigene Anekdoten von einem lustigen oder auch weniger lustigen „Aufprall“ beider Kulturen berichten. Fast alle Deutschen, die nach Australien gezogen waren, hatten einen solchen „culture clash“ wahrgenommen. So etwa das unterschiedliche „Anstehverhalten“ in Warteschlangen, die der Deutsche im Allgemeinen ja recht progressiv in Angriff nimmt, während der Australier sich geduldig ans Ende der meterlangen Schlange stellt. Auch der obligatorische freundliche Small Talk mit Fremden im Fahrstuhl oder an der Bushaltestelle wurde als neue Erfahrung in Australien angeführt. Würde man mancherorts in Deutschland mit der gleichen Art und Weise, mit der man in Australien freundlich von völlig Fremden angesprochen wird, morgens schlecht gelaunte Wartende an der Bushaltestelle begrüßen, würden diese vermutlich an der Gesundheit unseres Geisteszustandes zweifeln.

Es gibt viele unterschiedliche wissenschaftliche Modelle, wie man Kulturen von Ländern (oder auch Unternehmenskulturen) analysieren und messen kann. Ein Modell untersucht den Zusammenhang zwischen Beziehungsorientierung und Sachorientierung. In der australischen Kultur

beispielsweise spielt die Beziehungsorientierung eine große Rolle. Es wird viel Wert darauf gelegt, freundlich zueinander zu sein und selbst bei Zeitdruck immer ein paar persönliche Worte miteinander zu wechseln. Der Höflichkeit kommt in Australien großer Wert zu und dies auch im stressigen Berufsalltag.

Die deutsche Kultur ist hingegen von einer hohen Sachorientierung geprägt. Das heißt, das Ergebnis einer Aufgabe ist oft wichtiger als die Gestaltung der Beziehung mit jenen Menschen, mit denen die Aufgabe ausgeführt wird. Den Deutschen ist es wichtig, schnell ein qualitativ gutes Ergebnis zu erzielen, auch wenn dafür manchmal „klare Worte“ gesprochen oder direkte Konfrontationen in Kauf genommen werden müssen. Dieses Merkmal der deutschen Kultur trägt sicherlich dazu bei, dass Deutschland unter den Wirtschaftsmächten sehr weit oben rankt, in Sachen Glück jedoch nicht an der Spitze steht.

In vielen modernen und international geprägten Unternehmen hat jedoch mittlerweile eine informellere und sozial betontere Kultur Einzug gehalten. Denn nicht nur Makro-Kulturen beeinflussen das persönliche Wohlempfinden von Menschen, sondern auch Mikro-Kulturen, wie sie in Unternehmen zu finden sind. Jedes Unternehmen hat also selbst Einfluss darauf, wie ein soziales Miteinander gestaltet werden kann.

Der Kollektivismus des Erfolges

Warum Wachstum am besten mit anderen funktioniert

In Unternehmen müssen viele Projekte oder Aufgaben auf Teambasis durchgeführt werden. Das ist nicht immer einfach, da jeder Mensch seine individuellen Arbeitsweisen, Erkenntnisse oder Herangehensweisen favorisiert. Eine besondere Herausforderung ist es, wenn das Team auch noch sehr heterogen ist, also beispielsweise aus Ingenieuren und Vertriebsleuten besteht oder bei internationalen Teams auch unterschiedliche Kulturen aufeinandertreffen.

Der MBA-Kurs, den ich in England absolviert habe, bestand aus 60

Leuten, die aus 40 verschiedenen Ländern kamen. Da wir in zwei Gruppen aufgeteilt wurden, kam jeder der direkten Kommilitonen aus einem anderen Land. Auch vom beruflichen Hintergrund hätte unser Kurs nicht heterogener sein können. Wir hatten einen Ingenieur aus Venezuela, der auf einer Bohrinself gearbeitet hatte, einen Pfarrer aus dem Sudan, eine Politikerin aus England und einen Lehrer, der in der norwegischen Nationalmannschaft ruderte und hauptsächlich wegen der legendären Rudermannschaften nach Oxford gekommen war. So war es nicht sehr verwunderlich, dass dieser Hintergrund anfangs ziemliches Chaos verursachte, als wir unsere vielen Teamaufgaben gestellt bekamen, wie beispielsweise in einer Fallstudie eine neue Strategie für ein fiktives Unternehmen zu entwickeln. Zu Beginn entstanden in den Teams meist hitzige Diskussionen und viele Frustrationen, da die kulturellen und individuellen Unterschiede sich in der Zusammenarbeit stark bemerkbar machten. Die Lateinamerikaner in unserem Team kamen beispielsweise anfangs grundsätzlich zu spät, wir Deutschen und Österreicher galten als kleinlich und pedantisch, unsere chinesische Kommilitonin war sehr zurückhaltend, unser Italiener dafür umso weniger. Wir waren eine heterogene Gruppe mit einem gemeinsamen Ziel und mit einer Abgabe-Deadline für die Fallstudie. Also mussten wir uns zusammenraufen, wenn wir das kollektive Ergebnis erreichen wollten. Und das klappte im Laufe des MBA-Programms auch immer besser. Mehr noch, wir bemerkten nach einiger Zeit, dass die Unterschiede in der Denkweise zum Teil sogar erstaunliche Ergebnisse hervorbrachten. So stach dem einen ein Detail sofort ins Auge, was dem anderen quasi im Traum nicht aufgefallen wäre.

Diese Erkenntnisse machen sich auch erfolgreiche Organisationen und Unternehmen zunutze. So stellt ein großer deutscher Automobilhersteller beispielsweise seine Führungsmannschaften absichtlich möglichst heterogen zusammen. Denn es ist bekannt, dass unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen durch Vorgaben und Regeln in einen Rahmen gebracht, herausragende Ergebnisse erzielen können, die durch einen Einzelnen oder eine homogene Gruppe nicht möglich wären.

Der größte Erfolg ist also fast nie das Ergebnis einer alleine handelnden Person, sondern erwächst aus einem Zusammenspiel von vielen

unterschiedlichen Erfahrungen, Fähigkeiten und Kenntnissen. Die Beteiligten können voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen. Dies trägt zu unserem persönlichen Wohlbefinden bei. Studien zeigen, dass unglückliche Menschen meinen, sie müssten alles alleine schaffen.

Ein wichtiges positives Gefühl in westlichen Kulturen ist der Stolz, denn er zeigt, dass man erfolgreich ist und seine Ziele erreicht. Stolz sorgt für ein hohes Selbstwertgefühl, er steht jedoch auch dem Wunsch, andere um Unterstützung zu bitten, entgegen. Dabei wird aber oft vergessen, dass Erfolg zumeist nicht der Verdienst einer einzelnen Person ist, sondern das Ergebnis des Zusammenspiels verschiedener Akteure. Dies sind manchmal auch gar nicht Menschen, die direkt an einem Ergebnis beteiligt sind, sondern es können auch Mentoren, Kollegen, Lehrer oder Eltern sein, die den Grundstein für unser Wissen gelegt haben.

Der Glücksforscher und Psychologe Michael Eid verweist auf die große Bedeutung, wenn wir die Erkenntnis erlangen, dass wir mit der Hilfe anderer ein glückliches Leben führen können, während Stolz ohne Dankbarkeit zu Narzissmus und Unglücklichsein führt. Er konstatiert, dass soziale Beziehungen zu den kraftvollsten Quellen positiver Gefühle gehören. Positive Emotionen, wie Freude, Zuneigung, Liebe und Zufriedenheit, werden verstärkt und sind länger anhaltend, wenn wir mit anderen zusammen sind.

Unternehmen oder Abteilungen arbeiten dann besonders produktiv, wenn die Unterschiede der einzelnen Mitarbeiter wertgeschätzt und die Besonderheiten bei der Arbeit genutzt werden. Das kollektive Ergebnis liegt meist über der Summe der individuellen Ergebnisse.

Der Wert des Positiven

Warum Sie negativ denkende Menschen aus Ihrem Team verbannen sollten

Die Stimmung der Menschen, mit denen wir zusammenleben oder zusammenarbeiten, hat erheblichen Einfluss auf unsere eigene Stimmung.

Dies gilt genauso umgekehrt: Unsere Emotionen übertragen sich auch auf andere Menschen, mit denen wir interagieren. So wird in Vertriebs-schulungen Verkäufern häufig nahegebracht, dem Kunden gegenüber gute Laune zu signalisieren, da sich dies auf ihn übertrage und er somit eher zum Kauf bereit sei.

Auch Humor und Selbstironie tragen zum persönlichen Wohlempfinden bei. Die Glücksforschung hat herausgefunden, dass Selbstironie auch häufig Hand in Hand mit Selbstachtung geht. Glückliche Menschen nehmen sich selbst nicht so ernst und sehen die freudvolle und lustige Seite jeder Situation. Diese Freude ist ansteckend und wirkt sich auf unsere direkte Umgebung aus. Ebenso sind Spontanität und Authentizität bei glücklichen Menschen häufiger zu finden und sie sagen, was sie denken und fühlen. Dabei dreht sich ihre Sorge nicht so sehr darum, was andere von ihnen denken könnten, sondern sie bleiben sich selbst treu. Das bedeutet jedoch nicht, mit allem selbstsüchtig herauszuplatzen. In der Definition kann man sich an die Faustregel der Glücksforscherin Claire Beazley halten: Alles, was man sagt, sollte jeweils mindestens zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen: Es sollte ehrlich, notwendig oder freundlich sein.

Dennoch reden sich glückliche Menschen die Dinge von der Seele und fressen negative Gefühle sowie Erfahrungen nicht in sich hinein. Gerade in solchen Situationen wird der Wert von positiven Kollegen deutlich. Statt gemeinsam in Selbstmitleid zu versinken und sich gemeinsam über nicht zu ändernde Dinge zu ärgern, regen positiv gestimmte Kollegen wieder zu anderen Gedanken an.

Genauso wichtig, wie es für unser Wohlbefinden ist, mit positiv denkenden Menschen zu kommunizieren, so wichtig sind auch die Stimmungen, denen wir uns in unserer Umgebung aussetzen. Viele Menschen lassen sich täglich, etwa durch das Fernsehen, mit Sarkasmus oder Brutalität konfrontieren und wundern sich, dass sich ihre Laune nicht aufhellt. Stattdessen könnten sie gute Bücher lesen oder fröhliche Filme sehen.

Die Glücksforscherin Elena Pruvli mahnt, alles zu ignorieren, was sarkastisch und giftig ist: „Unterstützen Sie keinesfalls Spott, Neckereien

oder demütigende Witze auf Kosten anderer Kulturen, mit denen Sie nicht vertraut sind. Erinnern Sie sich stattdessen lieber an die lustigen und glücklichen Momente in Ihrem Leben. Hören Sie sich fröhliche Witze an und kommunizieren Sie mit positiv denkenden Menschen.“ Authentisch zu sein, sich in Humor zu üben und auf negative Stimmungsmacher zu achten, kann bereits ein großer Schritt in Richtung Happiness sein.

Wenn es wirklich Probleme in einem Unternehmen gibt, sollten diese offen und freundlich angesprochen werden. Der positive Umgang in im Team kann gerade in schwierigen Phasen die Energie aller Mitarbeiter beflügeln.

Jeff Weiner, CEO der Online-Plattform LinkedIn, achtet bereits bei der Rekrutierung auf die positive Einstellung seiner neuen Mitarbeiter. Für ihn sind die wichtigsten Qualitäten bei der Auswahl neuer Leute: „They dream big, they get shit done and they know how to have fun!“

Der Multiplikator-Effekt der Liebe

Wie Menschen positive Gefühle verstärken können

Die Glücksforschung hat herausgefunden, dass wir positive Gefühle mehren können, indem wir Etwas oder Jemanden lieben. Die Liebe wirkt gleichsam wie ein Vergrößerungsglas auf das Positive. Wir Ökonomen würden so etwas als Multiplikator-Effekt bezeichnen, den sich viele Unternehmen oder Organisationen beispielsweise bei Mitarbeiter-Events zunutze machen. Ich kenne eine große deutsche Unternehmensberatung, die für ihre Mitarbeiter und deren Partner jedes Jahr luxuriöse Ausflüge in die Berge zum Skifahren durchführt. Übernachtet wird in einem schicken Hotel, es gibt bestes Essen und man sorgt für eine ausgelassene Stimmung bei den Mitarbeitern und deren Partnern. Die positive Stimmung wird mit dem Unternehmen assoziiert und durch das Zusammensein mit dem Partner noch verstärkt. So einer glücklich machenden Firma verzeiht der Partner auch so manche Überstunde.

Untersuchungen haben herausgefunden, dass verheiratete Menschen generell glücklicher sind als Alleinstehende. Dabei wurden bei Männern und Frauen keine wesentlichen Unterschiede festgestellt, beide Gruppen scheinen im Laufe ihres Ehelebens Erfahrungen zu machen, die zu einem höheren Glücksniveau führen. Bei Scheidungen geht es Männern jedoch besser als geschiedenen Frauen. Darüber hinaus bringen erste Ehen mehr Glück mit sich als Wiederverheiratungen. Die wichtigsten Glücksquellen für Verheiratete sind Ehe, Liebe und Kinder. Für Singles sind Freunde und persönliches Wachstum am wichtigsten.

Viele größere Unternehmen oder auch Hochschulen und Universitäten bieten Doppelkarrierepakete an. Wird beispielsweise dem eigenen Mitarbeiter ein Auslandsaufenthalt oder ein Standortwechsel angetragen, kümmern sich die Organisationen auch darum, dass der Partner ebenfalls eine interessante Arbeitsstelle am neuen Standort erhält. Wie sehr sich eine Partnerschaft auf das persönliche Glücksempfinden und damit die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auswirkt, weiß auch ein großer deutscher Automobilhersteller. Er organisiert regelmäßig besondere After-Work-Partys für seine Mitarbeiter, die inoffiziell als Single-Treffs gelten. Zudem bietet er seinen Mitarbeitern Vergünstigungen beim Zugang zu Partnerbörsen und führt für die Mitarbeiter in seinen asiatischen Werken Speed-Datings durch.

Es gibt diverse Studien, die besagen, dass ein Großteil der Beziehungen am Arbeitsplatz beginnt. Eine Forsa-Studie ergab, dass sich jeder Fünfte schon einmal in einen Kollegen verliebt hat. In der gleichen Befragung gaben 8 % an, schon einmal Sex am Arbeitsplatz gehabt zu haben. Für karriereorientierte Singles bietet der Arbeitsplatz sogar weit mehr Gelegenheit zum Anbandeln, da man hier mehr Leute treffen als im Privatleben, lautet das Ergebnis der Studie. Das Beste dabei ist – wie eine Studie aus Italien belegt – Liebesbeziehungen am Arbeitsplatz erhöhen die Produktivität.

Wo die ökonomische Spieltheorie versagt

Im Spiegel des Gegenübers

Der „Kampf der Geschlechter“ ist eine Spielsituation aus der ökonomischen Spieltheorie. Für diese Theorie wurde bisher acht Mal der Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften vergeben. In der Spielsituation geht es darum, dass ein Paar gemeinsam den Abend verbringen möchte, es sich jedoch nicht auf einen Ort einigen kann. Während es der Mann präferiert, im Fußballstadion ein Spiel zu sehen, möchte die Frau lieber ins Konzert. Wie die Entscheidung ausfällt, wird anhand des „Nutzens“ für die jeweiligen Spieler durchgerechnet. Die Spieltheorie untersucht, wie rationale Spieler ein gegebenes Spiel spielen würden. Man modelliert also Entscheidungssituationen. Die Spieler wollen dabei jeweils ihren Nutzen maximieren, ihre eigenen Interessen durchsetzen und das Spiel aus ihrer Sicht gewinnen. Wenn sie dabei partnerschaftliches Verhalten an den Tag legen, dann geschieht das nur, weil sie sich dadurch einen noch größeren Wert versprechen. Im Grunde verhalten sich die Spieler ausschließlich egoistisch. Die Handlungsempfehlung aus dem spieltheoretischen Problem lautet, dass die Partner nur in 25 % aller Fälle den Lieblingsort des Partners aufsuchen sollten. Das führe zu einem „Nutzenmaximum“.

Diese Erkenntnis kann die Glücksforschung nicht teilen, wenn es um das Verhalten in Partnerschaften geht. Hier wurde herausgefunden - je mehr egozentrisches Verhalten wir an den Tag legen, desto unglücklicher ist eine Partnerschaft und desto eher ist sie zum Scheitern verurteilt.

Ein Glücksgleichgewicht und die gegenseitige Befriedigung eines Paares tragen zur Stabilität einer Ehe bei, wohingegen egoistisches Verhalten und negative Erfahrungen eine Krise auslösen können. Wissenschaftler fanden heraus, dass Männer und Frauen in unglücklichen Ehen ähnliche geistige Auffälligkeiten zeigten: Sie litten unter Neurozitisimus, Autoritarismus und aggressivem Verhalten. Als Grundvoraussetzung für den respektvollen und liebevollen Umgang in der Partnerschaft sollte die Faustformel sein, dass wir unserem Partner mindestens mit

der Freundlichkeit begegnen, mit der wir Dritten begegnen würden.

Viele Beziehungsexperten vertreten sogar den Standpunkt, dass eine liebe- und vertrauensvolle Beziehung, Menschen innerlich „heilen“ kann. Der Psychologe C. G. Jung prägte den Begriff des „Schattens“. Darunter sind Eigenschaften zu verstehen, die wir in uns tragen, aber nicht an uns mögen und sie deshalb verdrängen. Oft werden genau diese Eigenschaften am Partner wahrgenommen, der uns auf diese Weise gewissermaßen den Spiegel vorhält und uns unser eigenes Verhalten sowie unsere Eigenschaften entgegenhält.

Wir brauchen andere Menschen, um von uns selbst zu wissen und unsere Verhaltensweisen können wir oftmals erst im Zusammenleben mit anderen erkennen. Eine Partnerschaft ist uns dabei besonders hilfreich, weil wir den Partner kennen, mit ihm leben und uns mit ihm vergleichen können. Sie unterstützt den Menschen also im Prozess der Selbsterkenntnis. Verhaltensmuster, die im Privatleben Probleme verursachen, führen oft auch zu Konfliktsituationen im Berufsalltag. Ein börsennotierter Konzern bietet Beziehungscoachings für seine Führungskräfte an. Dadurch erreicht das Unternehmen, dass die Führungskräfte bessere Verhaltensweisen und Kommunikationsstrategien entwickeln, was sich nicht nur auf die Präsenz der Mitarbeiter am Arbeitsplatz, sondern auch auf die Kommunikation im Unternehmen auswirkt.

Viele Psychologen betonen die Notwendigkeit, sich selbst lieben zu können als Voraussetzung für die Liebe zu anderen. Damit ist nicht egozentrisches oder gar narzisstisches Verhalten gemeint, sondern die Fähigkeit, sich selbst wahr- und annehmen zu können. „Liebe Deinen Nächsten wie Dich selbst“ ist das oberste der biblischen Gebote und impliziert damit die Aufforderung, nicht nur seine Mitmenschen zu lieben, sondern auch sich selbst. Jeder, der schon einmal mit dem Flugzeug geflogen ist, kennt die Sicherheitsanweisungen zu Beginn des Fluges. Man wird aufgefordert, bei einem Druckabfall in der Kabine zunächst selbst die Sauerstoffmaske anzulegen, bevor man anderen hilft. Ähnlich verhält es sich mit der Liebe zu anderen. Menschen, die sich selbst nicht akzeptieren können oder sich wertlos fühlen, strahlen dieses mangelnde Selbstwertgefühl nach außen aus. Dies erschwert den Aufbau einer glücklichen, gegenseitig wertschätzenden Beziehung. Bei

Mobbing-Opfern hat man in vielen Fällen herausgefunden, dass sie unter hohen Selbstzweifeln litten. Dies war oft aber nicht Folge der Mobbingattacken, sondern gerade aufgrund ihres eigenen Defizits waren sie ein leichtes Ziel für Mobber.

Die Voraussetzung für die Liebe zu anderen, ob in Liebesbeziehungen oder Beziehungen zu anderen Menschen, ist, dass wir zunächst uns selbst lieben können. Viele Menschen haben ein unglaubliches Talent, sich selbst gegenüber strenger zu sein, als es ihre Mitmenschen jemals wären. Doch die Fähigkeit, unsere eigenen Vorzüge sowie auch Unzulänglichkeiten wahrzunehmen und als Ganzes sowie etwas Einmaliges zu akzeptieren und zu lieben, verleiht uns eine innere Stärke.

Für Führungskräfte ist es wichtig, den Mitarbeitern ihre Stärken und Verbesserungspotenziale wertschätzend zu reflektieren. Vor allem, wenn Mitarbeiter auf die nächsthöhere Karrierestufe vorbereitet werden sollen, hat es auch enorme Bedeutung, dass sich diese den Schritt auch selbst zutrauen.

Handlungsempfehlungen

- Geben Sie Ihren Mitarbeitern Raum für die Pflege ihrer informellen Beziehungen zu Arbeitskollegen.
- Organisieren Sie informelle Meetings und Ausflüge. Teambuilding-Maßnahmen sorgen für einen langfristigen Effekt in der Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter.
- Versuchen Sie, Freundschaften im Arbeitsumfeld zu fördern.
- Coachen Sie Ihre Mitarbeiter auch darin, an sich selbst zu glauben.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Wie sehr steht das glückliche Privatleben Ihrer Mitarbeiter im Fokus Ihres Unternehmens?

Happiness Score

Welche Bedeutung auf einer Skala von 1 - 10 haben informelle Veranstaltungen im Unternehmensalltag?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Wie hoch schätzen Sie den gemeinschaftlichen Zusammenhalt bei Ihren Mitarbeitern ein?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Wie hoch auf einer Skala von 1 - 10 würden Sie die Beziehungsorientierung in Ihrem Arbeitsumfeld einschätzen?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Wie hoch auf einer Skala von 1 - 10 ist der Anteil von Teamarbeit bei Ihren Mitarbeitern?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Wie hoch ist der Anteil der Menschen, mit denen Sie zusammenarbeiten, die positiven Einfluss ausüben?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Welchen Stellenwert auf einer Skala von 1 - 10 hat die positive Wertschätzung für Ihre Mitarbeiter?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Gesundheit als evolutorischer Wettbewerbsvorteil

Salutogenese als Prävention des Burnouts

Ein weiterer wesentlicher Glücksfaktor ist die Gesundheit. Viele Unternehmen haben zwar bereits Gesundheitsprogramme für ihre Mitarbeiter aufgelegt, die psychische Gesundheit der Belegschaft stellt jedoch für zahlreiche Unternehmen immer noch eine Herausforderung dar. Dieses Kapitel widmet sich daher sowohl den physischen als auch psychischen Aspekten der Gesundheit.

Zu einer typischen Krankheit der westlichen Leistungsgesellschaft ist das Burnout geworden. Dabei fühlen sich Menschen durch ihre Arbeit „ausgebrannt“ und zeigen körperliche Symptome, wie Schlaflosigkeit, Kopfschmerzen und ein angeschlagenes Immunsystem. Viele kennen es aus der eigenen Erfahrung, wenn wir für etwas „brennen“, werden wir selten krank. Umgekehrt, wenn unsere Motivation erloschen ist, kann sich das auch im Gesundheitszustand niederschlagen. Auch in Unternehmen wird der Krankenstand häufig als Indikator für die Zufriedenheit der Mitarbeiter gewertet. Gesundheit und subjektives Wohlbefinden scheinen also in einem engen Zusammenhang zu stehen. Schon die alten Römer wussten „Mens sana in corpore sano“ – ein gesunder Geist lebt in einem gesunden Körper.

Ebenso wie wir Glück mehr als das reine Fernbleiben von Unglück oder Leid verstehen, sehen wir in Gesundheit heute mehr als das Fernbleiben von Krankheit. Die Salutogenese, das Forschungsgebiet innerhalb der Medizin, welches sich mit der Frage beschäftigt, woher die Gesundheit kommt, ist in ihrem perspektivischen Ansatz der Glücksforschung innerhalb der Psychologie sehr ähnlich. Der Vorreiter dieser Bewegung war der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky. Gesundheit ging für ihn über das Fernbleiben von Krankheit hinaus und umfasste ein funktionierendes Immunsystem, Energie und ein strahlendes Aussehen. Durch Forschungen konnte belegt werden, dass glückliche Menschen in der Regel ein gut funktionierendes Immunsystem haben, unglückliche hingegen ein schlechtes. Genau wie sich

Zufriedenheit auf unser Immunsystem auswirkt, gilt andersherum, dass eine gute Gesundheit in großem Maße zum Glücksempfinden beiträgt. Erwartungsgemäß ist es schwieriger, glücklich zu sein, wenn man chronisch krank ist. Forscher haben auch herausgefunden, dass chronisch Kranke oder Menschen mit Spätfolgen aus Schlaganfällen oder Unfällen zunächst unglücklicher sind als gesunde Menschen. Aus medizinisch-sozialer Sicht sind Opfer von Krankheiten schwer belastet, was die Sinnhaftigkeit ihres Lebens anbelangt. Gerade ehemalige Schlaganfallopfer gaben bei einer Umfrage die niedrigsten Zufriedenheitswerte an. Die gute Nachricht ist, dass chronisch Kranke jedoch auch in der Lage sind, ihre Situation und damit ihr Glücksempfinden zu kompensieren. Einige Minderheiten von befragten Krankheitsopfern leiteten ihre Zufriedenheit beispielsweise aus ihrer Freizeit und ihrer Partnerschaft ab (22 - 41 % der Befragten).

Gute und schlechte Formen des Glücks

Warum die schnelle Lösung nicht immer die beste ist

Eine Untersuchung bei tschechischen Studenten ergab, dass die Unglücklicheren von ihnen einen ungesünderen Lebensstil pflegten als die Glücklichen. Sie rauchten mehr Zigaretten und tranken häufiger Alkohol.

Menschen lassen sich leicht von eher zweifelhaften Glücksversprechen verführen, wenn sie unter Stress und Entbehrungen leiden. Ist es in der Arbeit hektisch, verschafft die Zigarette vor der Tür schnelle Erleichterung. Für viele Menschen gehört es auch einfach dazu, sich nach einem stressigen Tag mit einem Glas Bier oder Wein zu belohnen und dadurch schnelles körperliches Wohlempfinden und Entspannung zu erlangen. Allerdings gehen diese schnellen Lösungen, um Glück durch körperliches Wohlempfinden zu erreichen, meist zu Lasten der langfristigen Gesundheit. Das kurze „High“ mündet danach in einer noch größeren „Tiefphase“.

Schlechte, abhängig machende Formen des Glücks sind Alkohol,

Drogen, die Jagd nach Erfolg und Status, langweilige Unterhaltungen und Einsamkeit in Gesellschaft. Gute, gesunde Arten von Glück sind Sport, Bewegung oder die Verbindung mit anderen Menschen.

Chronische Krankheiten treffen zu mehr als 80 % der über Fünfzigjährigen, die einen einsamen und ungesunden Lebensstil pflegen. Sie treffen jedoch nur 5 % der Menschen, die viel mit anderen zusammen sind und Spaß an der Arbeit oder aktiven Hobbys haben.

In vielen Firmen gibt es mittlerweile Obst statt Kaffee und Kekse bei Besprechungen. Auch das Kantinenessen wird in zahlreichen Unternehmen immer gesundheitsorientierter und durch eine Salatbar, frisches Obst und Gemüse ergänzt. Wunder wirkt auch ein kleiner Spaziergang in der Mittagspause, bei dem die frische Luft die Gedanken und den Kreislauf in Schwung bringt. Die Bewegung sorgt auch dafür, dass belastende Stresshormone abgebaut und durch Glückshormone ersetzt werden können.

Training für das Wohlbefinden

Happiness durch Aktivität

Vor einigen Jahren konnte ich eine größere deutsche Bank zu Risiken in ihren Geschäftsprozessen beraten. Das Projekt war alles andere als erfreulich, denn die Bank stand aufgrund ihrer nicht abgedeckten Geschäftsrisiken im Fokus der Öffentlichkeit, der Aktionäre und der Bankenaufsicht. Deshalb verspürte das Projektteam besonders großen Druck und die Stimmung war sehr angespannt. Zur gleichen Zeit hatte ich in meiner Familie einen ernsten Krankheitsfall, der mich sehr beschäftigte. Das Projekt, obwohl es erfolgreich voranschritt, war sehr belastend und auch der Projektleiter hatte seinen Anteil an dieser Entwicklung. Er hegte vermutlich karrieretechnisch noch größere Ambitionen, zeigte sich als Führungsperson jedoch völlig ungeeignet. So erkannte er Erfolge des Teams nicht an und schmückte sich stattdessen sogar mit fremden Lorbeeren, um die Anerkennung seiner Vorgesetzten selbst einzuheimsen. Ich übernachtete während dieses Auftrags in einem

Hotel unweit der Bank. In der Nähe lag auch ein großer See, an dem ich anfangs, jeden Morgen zu joggen. Obwohl ich in dieser Zeit keine regelmäßige Läuferin war, bemerkte ich rasch, dass mir das morgendliche Laufen half, mit den Belastungen des Tages besser fertig zu werden. Schon nach wenigen Tagen freute ich mich regelrecht auf meine frühe Bewegungseinheit und ging danach gut gelaunt in die Bank. Diese Stimmung hielt auch zumeist länger an, selbst wenn tagsüber mehrere unschöne Dinge erfolgten. Die Erkenntnis, dass körperliche Bewegung und eine gesunde Lebensweise zum Glück und zu erhöhter Leistungsfähigkeit beitragen, nutzen mittlerweile auch zahlreiche Unternehmen für sich.

Auf einem Kongress zum Thema Glück in der Wirtschaft lernte ich den Manager einer namhaften Unternehmensberatung kennen. Er stellte eine Studie vor, die in seinem Unternehmen zum Thema Gesundheit und Leistungsfähigkeit durchgeführt wurde. Eine zuvor ausgesuchte Gruppe von Mitarbeitern dieser Beratungsgesellschaft folgte für einige Zeit einem festgelegten Ernährungsplan mit viel frischem Gemüse, Salat und Obst sowie einem ausgeklügelten Bewegungskonzept. Die Leistungsfähigkeit und Stimmung der Mitarbeiter wurde während dieses Zeitraums gemessen. Erwartungsgemäß lag sowohl das subjektive Wohlbefinden als auch die Leistungsfähigkeit der Berater am Ende des Versuchszeitraums höher als dies zu Beginn der Fall war. Das Fazit des Managers, der diese Studie leitete und auf dem Kongress vorstellte, war, dass in der heutigen Dienstleistungsgesellschaft vor allem die Leistungsfähigkeit der Menschen optimiert werden müsse, ähnlich wie zuvor auch die Produktionsabläufe und Maschinenkapazitäten in den Fabriken optimiert wurden.

So ist auch die Forschung längst zur Erkenntnis gekommen, dass unser Lebenswandel, vielleicht neben einer genetischen Veranlagung, eine der Hauptquellen für ein gutes Immunsystem ist. Gesunde Ernährung und kontinuierliche sportliche Aktivitäten sind deshalb große Quellen für unser Glück. Die regelmäßige Teilnahme an sportlichen Aktivitäten als positive Auswirkung auf die Persönlichkeit und unser Glück wurde vielfach in wissenschaftlichen Studien positiv belegt. Menschen fühlen sich besser, wenn sie körperlich beschäftigt sind und jene, die

körperlich aktiv sind, zeigen auch höhere allgemeine Niveaus von Glück und Lebenszufriedenheit. Dabei muss die Bewegung gar nicht lang oder intensiv sein, um zu wirken. Kurze mäßige Bewegungseinheiten, wie regelmäßiges Laufen oder leichte Gymnastikübungen, können die Gesundheit, Energie und Stimmung fördern bzw. auch leichte Depressionen mildern. Selbst in Berufe mit überwiegend sitzender Tätigkeit kann Bewegung gebracht werden. Oft genügt es, nur ein wenig umzudenken. So bietet es sich an, kurze Arbeitswege zu Fuß oder mit dem Fahrrad zurückzulegen und auf Auto oder öffentliche Verkehrsmittel zu verzichten. Statt des Lifts die Treppen zu nutzen, Meetings öfter mal im Stehen oder während eines Spaziergangs abzuhalten, zum Telefonieren aufzustehen oder sich am Weg zum Kopierer mal so richtig zu strecken, sind kleine Maßnahmen, die in Summe schon Wirkung erzielen können.

In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile auch Betriebssportgruppen, Lauftage oder vergünstigte Mitgliedschaften in Sportgruppen oder Fitnessclubs.

Warum Regeneration für die Leistungsfähigkeit wichtig ist Happiness durch Passivität

Glückliche Menschen leben aktiv und energiegeladen, aber nehmen sich auch Zeit für die Regeneration durch Schlaf und Alleinsein. Gerade im asiatischen Lebensraum genießen die Phasen der Ruhe, der Meditation oder des Schlafes einen ebenso großen Stellenwert wie die aktiven Phasen.

Ein guter Freund und Kommilitone aus meiner Studienzeit in Oxford stammt aus Taiwan. Sein Vater besitzt eine große IT-Firma, die mittlerweile auch in Europa sehr erfolgreich ist. Er erzählte mir, dass es in der Firma gang und gäbe sei, mittags ein Nickerchen am Schreibtisch zu halten. Dazu legen die Mitarbeiter in der Pause ihren Kopf auf ein kleines Kissen, das sie zur Arbeit mitgebracht haben. Auch in unseren Breitengraden werden in einigen Firmen mittlerweile Ruhezeiten mit

Massagestühlen, Andullationsliegen oder Ruhematten für Mitarbeiter angeboten. Nicht ohne Grund, denn die Bedeutung von Schlaf für unser Wohlempfinden kann auch die Glücksforschung belegen. Reiner Aktivismus reicht nicht zum Glücklichsein. Ebenso, wie wir die Aktivität für unsere Gesundheit und damit unser Glück benötigen, brauchen wir die Passivität. Gerade in der westlichen Welt leiden viele Menschen unter Schlafmangel und dessen Folgen – Müdigkeit, Aufmerksamkeitsdefizite und trübe Stimmung. Wenn in Unternehmen noch keine Ruhezeiten angeboten werden, können dennoch kleinere Momente der Achtsamkeit in den Berufsalltag eingebaut werden. Etwa durch das bewusste Nachspüren des Atems entsteht eine tiefe Entspannung, auf die auch Phasen der intensiveren Anspannung besser verkraftet werden können.

Manchmal kann „aktive Entspannung“ auch genauso wirksam sein wie ein kleines Nickerchen. Dafür gibt es unterschiedliche Aktivitäten, wie z.B. Yoga, Meditieren, Beten, Saunieren. Ein Trend, den es seit einiger Zeit gibt, ist das sogenannte „Floating“. Dabei liegt man eine Stunde in einem warmen, abgedunkelten Wassertank und erlebt damit die eigene Schwerelosigkeit. Eine wohltuende Massage kann ebenso entspannen wie auch eine kurze Auszeit auf einer Parkbank, in der man die Gedanken ziehen lässt, den Himmel betrachtet und die warmen Sonnenstrahlen genießt. In welcher Situation man am besten „loslassen“ kann, ist sehr individuell, es lohnt sich aber, Neues auszuprobieren, um jene Form zu finden, die am meisten regeneriert. Denn Menschen brauchen sowohl die Aktivität als auch die Erholung in der Passivität und Stille. Sie ist es, die Menschen wieder leistungsfähiger macht und dies auch dauerhaft erhält.

Emotionsmanagement im Unternehmensalltag

Die Stärkung der seelischen Gesundheit

Unsere Gesundheit besteht aus zwei Formen – der physischen und der seelischen Gesundheit, die beide sehr eng miteinander verknüpft sind.

Es gab Messungen in Großbritannien, die zeigten, dass die Hälfte aller

Behinderungen auf seelische Erkrankungen zurückzuführen sind und die Auswirkungen von Depressionen über 50 % höher sind als die von gängigen chronischen Krankheiten, wie Arthritis, Asthma oder Diabetes. Zudem erklärten mehr Menschen ihr Unglück aufgrund von seelischen Erkrankungen als von familiärer Armut.

Seelische Erkrankungen sollten genauso ernst genommen werden wie körperliche. In Großbritannien wird bei jedem zehnten Kind und jedem sechsten Erwachsenen eine Depression, Angststörung oder Verhaltensstörung diagnostiziert, doch nur ein Viertel dieser Menschen sind in Behandlung. Im Vergleich dazu sind über 90 % körperlich kranke Menschen in Behandlung, obwohl diese körperlichen Erkrankungen meist weniger ernst waren.

Es gibt viele Situationen, in denen wir uns auch durch unser eigenes Handeln in einen glücklichen Geisteszustand versetzen können. So wurde etwa herausgefunden, dass die Laune automatisch besser wird, wenn man lächelt – selbst wenn einem ursprünglich gar nicht danach zumute war. Das Beste dabei – Lächeln ist ansteckend! Wenn Sie Menschen anlächeln und Sie ein Lächeln zurückbekommen, geht es Ihnen gleich noch besser. Diese „zu tun als ob“-Strategie wirkt. Wenn Sie tun, „als ob“ sie optimistisch, positiv eingestellt und kontaktfreudig wären, lösen Sie die richtigen Gefühle aus, die dazu beitragen, es auch wirklich zu sein!

Ein Freund von mir, den ich in einem Netzwerk-Verein für junge Unternehmer und Führungskräfte kennenlernte, ist Sohn eines indischen Diplomaten und hat seine Kindheit in knapp 15 verschiedenen Ländern verbracht. Er war Manager in einer Unternehmensberatung und geschäftlich wie privat sehr erfolgreich. Zudem schien er ständig gute Laune zu haben, obwohl er viel reiste und sicherlich mit einer Menge Stress konfrontiert war. Als ich ihn danach fragte, wie er es schaffe, trotz seiner vielen Herausforderungen immer so fröhlich zu sein, antwortete er mir: „The mind is a monkey“, auf Deutsch in etwa „Unser Gemüt ist wie ein Affe.“ Wenn man ihn nicht zähmt, macht er, was er will. Er erzählte mir, wie er in stressigen Situationen im Geiste ein Mantra spricht, einen sich wiederholenden Satz, der ihn in positive Stimmung bringt. Diese Überzeugung, dass man seinen seelischen

Gemütszustand durch bewusstes Trainieren positiver Gedankenmuster beeinflussen kann, gibt es im asiatischen Raum schon längst. Mittlerweile belegt dies auch die westliche Glücksforschung und Neurologie.

Die Glücksforschung hat herausgefunden, dass glückliche Menschen sich weniger Sorgen machen. Aus ihrer Sicht sind Sorgen eine Form des unerfreulichen Denkens, sie steuern bewusst dagegen und richten ihren Fokus auf etwas anderes. Das lässt sie erkennen, dass 90 % der Sorgen niemals wahr werden.

Glückliche Menschen sind Musterbeispiele für geistige Gesundheit. Sie mögen sich selbst, akzeptieren sich, kennen sich und achten auf ihre eigenen Bedürfnisse. Sie halten ihren „inneren Affen“ in Schach.

Google bietet seinen Mitarbeitern einen Meditations- und Achtsamkeitskurs, der sie unterstützen soll, ihre Emotionen zu managen. Dieser Kurs trägt erwiesenermaßen zur Zufriedenheit und Gelassenheit unter den Kollegen bei und erfreut sich großer Beliebtheit.

Handlungsempfehlungen

- Überlegen Sie, mit welchen (weiteren) Maßnahmen Sie die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter unterstützen können.
- Propagieren Sie in Ihrem Unternehmen eine gesunde Ernährung.
- Überlegen Sie, wie Sie „Ruhezonen“ räumlicher oder zeitlicher Art für Ihre Mitarbeiter bereitstellen können.
- Versuchen Sie Emotionsmanagement in Ihren Unternehmensalltag zu integrieren.

Happiness Score und andere Kennzahlen

Wie viele Fehltage aufgrund von Krankheit hatte Ihr Unternehmen / Ihr Bereich im letzten Geschäftsjahr? Tage

Wie viele davon (geschätzt) aufgrund von psychischen Belastungen: Tage

Wie verbreitet auf einer Skala von 1 - 10 sind „schlechte“ Glücksmacher in Ihrem Unternehmen?

1 (sehr) – 10 (gar nicht):

Wie sehr auf einer Skala von 1 - 10 wird in Ihrem Unternehmen Wert auf Bewegung oder sportliche Aktivitäten gelegt?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Wie sehr haben Ihre Mitarbeiter während der Arbeit die Möglichkeit zur Regeneration, um resistenter gegen Stress und länger leistungsfähig zu bleiben?

1 (sehr niedrig) – 10 (sehr hoch):

Sinn & Ziele

Warum es glücklich macht, Teil einer großen Vision zu sein

Ein weiterer wesentlicher Glücksfaktor besteht für Menschen darin, „Sinn & Ziele“ im Leben zu haben. Während betriebswirtschaftliche Visionen und Zielsetzungen eine große Rolle in vielen Unternehmen spielen, steckt noch ein unglaubliches Potenzial in der individuellen Zielsetzung und vor allem Sinngebung für die einzelnen Mitarbeiter.

Der Glücksforscher José de Jesús Garcia rät: „Wenn man einmal beginnt darüber nachzudenken, wie man glücklicher werden könnte, ist man schon auf dem Weg.“ Dabei klafft oft eine große Lücke zwischen unserem aktuellen Status quo und dem, was Menschen erreichen wollen. Wenn wir es schaffen, diese Lücke zu verringern, sind wir glücklicher. Das geht, indem wir uns dem annähern, was wir erreichen möchten oder auch das, was wir erreichen möchten, dem annähern, wo wir sind.

In diesem Zusammenhang führte ich in einem von mir betreuten MBA-Kurs ein Experiment durch. In „Strategic Management“ lernen die MBA-Studenten erfolgreiche Strategien für Unternehmen zu entwickeln. Die Wirtschaftsforschung fand heraus, dass die erfolgreichsten Unternehmen diejenigen sind, die eine emotionalisierende Vision haben und ihre Strategie daraus ableiten. Am Ende des Semesters fragte ich die Studierenden, wer eine persönliche Vision und Strategie für sein Leben habe. Ich blickte in überwiegend fragende Gesichter. Für MBA-Studenten war die Entwicklung einer Strategie für ein Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Doch wofür brauchte man eine Strategie für sein persönliches Leben?

Die angehenden Manager wendeten daraufhin den Strategieprozess, den sie für Unternehmen gelernt hatten, auf die Entwicklung von Strategien für ihr eigenes Leben an. Bemerkenswerterweise schien die Übung nicht nur ein gutes Examens-Training zu sein, sondern ihnen riesigen Spaß zu machen.

Glück hängt also nicht nur von den gegenwärtigen Umständen ab,

sondern auch von unseren Zukunftsaussichten. Wie wir die Zukunft sehen, ist entscheidend für unser allgemeines Wohlbefinden. Betrachten wir unsere gegenwärtige Lage als nicht optimal, sind aber optimistisch, was die Zukunft anbelangt, gibt uns das Mut, Antrieb und sorgt für positive Emotionen. Problematisch sind jedoch schlechte aktuelle Bedingungen mit aussichtsloser Zukunftsperspektive. Was wir von der Zukunft erwarten, hat sogar einen so großen Einfluss auf unsere aktuelle Happiness, dass wir uns selbst dann schlecht fühlen, wenn zurzeit zwar alles bestens ist, wir jedoch eine negative Zukunft erwarten. Erfahrungen und persönliche Werte helfen uns dabei, unsere aktuelle Position beurteilen zu können und unsere Ziele im Leben zu bestimmen. Menschen, die eine solche Klarheit über ihr Leben haben, wissen, was sie wollen und kennen die Werte sowie Konsequenzen ihres Handelns. Dies trägt zu ihrem aktuellen Glücksempfinden bei und hilft beim Erreichen ihrer Ziele. Indem Menschen ihre Ziele systematisch planen, wie Unternehmen dies tun oder die eben beschriebenen MBA-Studenten, nehmen wir die Zukunft gedanklich vorweg. Dabei unternehmen sie quasi eine Zeitreise in die eigene Zukunft und beeinflussen diese in der Gegenwart: Durch die Planung von Zielen.

Das Unerreichbare erreichen

Warum Stretch-Goals funktionieren, aber nicht glücklich machen

Ziele, die Menschen emotional gefangen nehmen und begeistern, setzen unglaubliche Energien frei. Die Wirtschaftswissenschaftler Jim Collins und Jerry Porras sagten, Firmen benötigen „big hairy audacious goals“, um ihre Mitarbeiter zu motivieren. Das stimmt – bedingt.

Denn in der Wirtschaft kennt man auch sogenannte Stretch-Goals. Das sind nicht die langfristig angelegten, großen, haarigen Ziele, deren Erreichung uns im Allgemeinen begeistert, sondern Ergebnisse, die innerhalb einer bestimmten Frist real erbracht werden sollen. Mit den Stretch-Goals werden möglichst hohe, nicht zu erreichende Ziele gesteckt, nach denen man sich „strecken“ muss. Man weiß bereits bei der Festlegung, dass diese Ziele eigentlich nicht erreichbar sind. Doch sie

stellen psychologische Limits in Frage und schreien nach neuen Lösungen und Wegen.

Ein Unternehmen, das aktuell 10 Mio. Euro erwirtschaftet und in den letzten zehn Jahren eine durchschnittlich 5 %-ige jährliche Umsatzsteigerung verzeichnete, nimmt sich nun vor, den Umsatz um 50 % zu steigern. Dieses Stretch-Goal führt in der Regel dazu, dass man alte Denkweisen in Frage stellt und nach Mitteln sowie Wegen sucht, dieses Ziel doch irgendwie zu erreichen. Das Unternehmen findet nun eine neue Produktparte, die es entwickelt, und erwirtschaftet zum ersten Mal eine 12 %-ige Umsatzsteigerung.

Dies ist eine sehr effektive Art der Zielsetzung, da man weitaus höhere Ergebnisse erzielen kann als je zuvor – zumindest aus rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten, denn glücklich macht sie leider nicht.

Untersuchungen zeigen, dass glückliche Menschen eher bescheidene Erwartungs- und Zielniveaus haben. Sie wissen, wie sie Enttäuschungen vermeiden und angenehme Überraschungen schaffen können. Daher streben sie nach realistischen Zielen. Glückliche Menschen wollen, was sie bekommen können, während unglückliche Menschen nie das zu bekommen scheinen, was sie wollen. Der Grund dafür ist, dass glückliche Menschen planen und organisieren. Sie wissen, wie sie ihre Ziele erreichen, weil sie ihre Zeit einteilen und größere Ziele in kleinere tägliche Zielvorgaben splitten. Dadurch haben sie das Gefühl, ihr Leben unter Kontrolle zu haben. Menschen überschätzen häufig, wie viel sie an einem bestimmten Tag leisten können, doch unterschätzen im Allgemeinen, wie viel sie in einem Jahr erreichen können, wenn sie jeden Tag nur einen kleinen Fortschritt erzielen. Das Gefühl, jeden Tag etwas geschafft und einen Fortschritt verbuchen zu können, macht Menschen zufrieden.

Das heißt, es ist auf der einen Seite sinnvoll, große Visionen, „big hairy audacious goals“, zu entwickeln, um die Mitarbeiter zu emotionalisieren und sie zum Träumen zu bringen. Doch wenn Sie detailliert planen, können Sie auch sicher sein, dass Mitarbeiter die Zwischenschritte erreichen können. Denn dies sorgt dafür, dass sie motiviert sind, die nächsten Schritte in Richtung Ziel zu gehen. So setzt eine Erfolgsspirale

ein, die dazu führt, dass sie auf eine glücklich machende Art und Weise ihre Ziele erreichen.

Das Management einer endlichen Ressource

Warum „Entschleunigung“ unglücklich macht

Beim Erreichen unserer Ziele haben wir einen großen Gegenspieler – die Zeit. Wir wissen, dass wir jeden Tag ein bisschen weniger davon haben, daher ist Zeit unsere wertvollste Ressource.

Stehen Menschen unter Zeitdruck, mindert das ihr Glück. Die negative Wirkung von Zeitdruck auf das Glück wird sogar noch stärker, wenn Menschen „entschleunigen“ oder die „Dinge entspannt angehen“ wollen. Tritt dieser Effekt ein, sollte man sich stattdessen fragen, ob der Wunsch nach „Entschleunigung“ nicht in Wirklichkeit der Wunsch ist, mehr Zeit in verschiedene andere Betätigungen zu investieren.

Das „Enfant Terrible“ der Wirtschaft, der Gründer und CEO der Virgin-Gruppe, Sir Richard Branson, hält in seinem Konzern über 50 Unternehmen unterschiedlichster Branchen, die er alle selbst gegründet hat – von Entertainment-Firmen über Fluggesellschaften bis hin zu Banken. Darüber hinaus baute er karitative Organisationen auf, unterstützt junge Gründer beim Aufbau ihres Unternehmens, schreibt Bücher, hält Vorträge, stellt sportliche Weltrekorde, wie im Ballonfliegen, auf und ist auch noch engagierter Familienvater. Sieht man Bilder von ihm, zeigt er meist ein breites Grinsen und wirkt statt komplett gestresst eher glücklich und fröhlich. Man fragt sich, wie viele Stunden der Tag eines solchen Menschen haben muss. Sein Geheimnis besteht darin, sich auf Vorhaben zu stürzen, die ihm wichtig sind und die er mit Nachdruck und der Hilfe von Partnern verfolgt.

In vielen unterschiedlichen Lebensbereichen gleichzeitig erfolgreich zu sein, bedeutet einen sehr sorgsam und planvollen Umgang mit unserer Ressource „Zeit“. Der Glücksökonom Mariano Rojas rät, dass wir uns bemühen sollten, so mit unserer Zeit umzugehen, dass wir unsere

Zufriedenheit in jenen Lebensbereichen erhöhen, die für unser Glück die größte Rolle spielen. Denn für ein zufriedenstellendes Sozialleben muss für die Pflege der persönlichen Beziehungen ausreichend Zeit eingesetzt werden. Außerdem müssen wir Zeit für unsere eigenen Hobbys und Interessen sowie den Erhalt unserer Gesundheit aufwenden. Glückliche Menschen sind sich daher der Ziele und Absichten in ihren verschiedenen Lebensbereichen bewusst und sorgen durch Zeitmanagement und ein planvolles Organisieren für eine Balance, aber auch für den Fortschritt in allen Bereichen. Sie haben das Gefühl, ihr Leben selbst zu steuern und nicht von den Erwartungen ihrer Umwelt gesteuert zu werden. Nach außen scheint es, als würden solche Menschen viel mehr erreichen und unternehmen als andere, doch das Geheimnis ist, viele Dinge nicht zu tun. Sie lehnen Angebote ab, die nicht zum Erreichen ihrer Ziele beitragen und geben Aufgaben an andere weiter.

Sinnvolles Tun

Warum die Sinnhaftigkeit der Arbeit echtes Glück bedeutet

Die Selbstverwirklichung, die in unserer heutigen Gesellschaft im Werte-Ranking weit oben steht, muss mit der Verwirklichung der Unternehmensziele in Einklang gebracht werden. Das gilt nicht nur für eine Work-Life-Balance, sondern auch für eine Übereinstimmung in den Werten und Überzeugungen.

Erfolgreiche Firmen achten daher schon beim Personalrecruiting darauf, dass sich die Werte und persönlichen Ziele der Bewerber mit den Zielen und Anschauungen des Unternehmens decken, dass der Mitarbeiter auch zur Kultur des Unternehmens passt. Stimmen die Werteüberzeugungen des Mitarbeiters nicht mit denen des Unternehmens überein, sind Konflikte vorprogrammiert. Wichtig sind daher auch die Transparenz der Unternehmensziele und die Kommunikation der Unternehmensvision. Die Mitarbeiter sollten wissen, ob sie sich mit den Zielen ihres Unternehmens identifizieren können. Ist das der Fall, emotionalisiert und begeistert eine gute Vision die Mitarbeiter.

Eine Vision ist ein mentales Bild von einer idealen Situation im Unternehmen. Eine erfolgreiche Vision begeistert die Mitarbeiter und gibt ihnen einen Handlungsrahmen vor. Sie wird von allen geteilt und sollte auf den Kunden ausgerichtet sein. Die Vision ist sowohl herausfordernd als auch inspirierend und motivierend zugleich. Sie sollte leicht verständlich und Ausdruck des Engagements der Belegschaft sein, dabei ist sie richtungsweisend und handlungsleitend.

Der Grund, weshalb das Projektteam einer Bank eine neue Vision entwickelt hat, war, die Mitarbeiter bzw. Kollegen zur Veränderung zu mobilisieren. Das Verhalten aller Kollegen sollte an der neuen Vision ausgerichtet sein. Sie lautete: „Jeder Jeck ist anders – Exzellenz in der Gestaltung Ihrer glücklichen finanziellen Zukunft“. Mit der Kommunikation der neuen Vision wurde der Change Prozess eingeleitet und es wurden dafür verschiedene Kanäle genutzt: Mitarbeiter konnten sich im Intranet einen animierten Film dazu ansehen und die Vorgesetzten wurden angehalten, ihren Mitarbeitern die Vision in den Abteilungssitzungen zu erläutern. Dabei wurden die Hauptelemente der Vision, nämlich Fokus auf den Kunden und seine individuelle Situation sowie die Optimierung der Effizienz, erklärt. Erwartungsgemäß folgten Diskussionen, in denen auch Widerstände gegen die neue Strategie der Bank laut wurden. Diese wurden in Workshops adressiert und im Veränderungsprozess berücksichtigt.

Mitarbeiter, die über viele Jahre hinweg Arbeiten in einer bestimmten Art und Weise erledigt haben, bewegen sich häufig aus ihrer Komfortzone heraus, wenn sie Änderungen gegenüberstehen. Daher ist es wichtig, sie von der Notwendigkeit einer verbesserten Ausrichtung zu überzeugen, um langfristig den Erfolg des Unternehmens sichern und ausbauen zu können.

Ein bekanntes Sprichwort stammt in dem Zusammenhang von Antoine de Saint-Exupery: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ Entscheidend ist für uns nicht nur, was wir tun, sondern auch, ob wir in unserer Arbeit einen tieferen Sinn erkennen.

Adam Grant, Professor für Management an der Wharton School, führte ein Experiment mit Call-Center-Mitarbeitern durch. Ihre Aufgabe bestand im Fundraising für die Vergabe von Universitäts-Stipendien. Sie riefen also bei Personen, deren Name auf einer Liste stand, an und baten sie um Spenden. Diese Arbeit war teilweise sehr frustrierend, denn nur die wenigsten der Telefongespräche führten zum Erfolg. Grant teilte die Call-Center-Mitarbeiter in drei Gruppen ein. Die erste Gruppe hörte einen Vortrag von einem Studenten, der ihnen erzählte, wie sehr ihm das Geld aus dem Stipendium geholfen hatte, sein ersehntes Studium aufzunehmen. Die zweite Gruppe erhielt Briefe von Studenten, in denen sie sich für die Vermittlung des Stipendiums bedankten. Die dritte Gruppe der Call-Center-Mitarbeiter hatte gar keinen Kontakt mit Studenten, die von den eingebrachten Spenden profitierten. Das Ergebnis des Experimentes war erstaunlich: Nach einem Monat hatten die Mitarbeiter, die den Studenten persönlich getroffen hatten, die Zahl ihrer Anrufe verdoppelt und den Betrag der gesammelten Spenden verdreifacht. Bei den anderen beiden Gruppen war keine Veränderung in den Ergebnissen festzustellen. Die eintönige und teilweise frustrierende Arbeit der Call-Center-Mitarbeiter bekam durch die Begegnung mit dem Studenten, der von den durch sie gesammelten Spenden studieren konnte, einen ganz anderen Sinn. Ihnen wurde dadurch der wahre Wert ihrer Anstrengungen verdeutlicht.

Sehen die Menschen nicht den Sinn ihrer Arbeit, besteht die Gefahr, dass sie sich innerlich zurückziehen und zudem weitaus weniger produktiv sind, als sie es sein könnten. Achten Sie als Führungskraft darauf, dass die Arbeit Ihrer Mitarbeiter für sie einen Sinn erfüllt und sich mit ihrem Wertesystem deckt. Verdeutlichen Sie Ihren Mitarbeitern, wie sie durch ihre tägliche Arbeit dazu beitragen, eine große Vision zu erreichen. Wenn die Mitarbeiter erkennen, wie ein anderer Mensch – der Kunde – von ihren Anstrengungen profitiert, werden sie den wirklichen Wert ihrer Arbeit erkennen.

Talent Management und Happiness

Wie das Nutzen individueller Stärken und Fähigkeiten zu intrinsischer Motivation führt

Laut einem Bericht der CGMA (Chartered Global Management Accountants) glauben 43 % der CEOs, CFOs und HR-Direktoren, dass schlechtes Personalmanagement der Grund ist, weshalb sie ihre finanziellen Ziele nicht erreicht haben. 40 % der befragten 313 Führungskräfte sagten aus, dass es suboptimales Talent Management sei, welches ihre Unternehmen an der Innovation hindern würde.

Menschen, die nach Selbstverwirklichung streben, möchten ihre individuellen Fähigkeiten und Talente einbringen. Dies stellt für Unternehmen ein großes Potenzial dar, denn Mitarbeiter, die ihre Stärken einsetzen, machen genau das, was sie am besten können. Dadurch erleben sie bei ihren Tätigkeiten schnell einen Flow-Zustand und haben Freude an ihrer Arbeit. Sie zu diesen Tätigkeiten zu motivieren, fällt daher nicht sonderlich schwer, denn sie können das tun, was „in ihrer Natur liegt“ und sie sind daher durch die Aufgaben selbst – intrinsisch – motiviert. Wenn Menschen ihre Stärken einsetzen, nutzen sie ein Vielfaches an Entwicklungspotenzial als würden sie nur auf ihre Schwächen setzen. Doch genauso handelt eine Vielzahl von Unternehmen. Sie schulen Mitarbeiter in dem, was sie (noch nicht) gut können, anstatt ihre bereits vorhandenen Stärken und Talente noch weiter auszubauen. In unserer Studie waren von über 1.400 Befragten nur 50,1 % der Meinung, dass die Arbeit, die sie ausüben, ihren Fähigkeiten entspricht und nur 32,2 % der Meinung, dass die Arbeit, die sie ausüben, mit ihren Leidenschaften einhergeht. Dabei fand das Gallup-Institut heraus, dass Menschen sechs Mal engagierter in ihrer Arbeit sind, wenn sie sich jeden Tag auf ihre Stärken fokussieren können. Gleichzeitig sei die Wahrscheinlichkeit dreimal höher, dass sie im Allgemeinen mit ihrem Leben zufrieden sind. Wenn sich Vorgesetzte auf die Stärken ihrer Mitarbeiter konzentrieren, liegt die Wahrscheinlichkeit nur bei 1 %, dass sich die Beschäftigten innerlich von ihrer Arbeit distanzieren. Fokussieren sich die Führungskräfte auf die Schwächen, kritisieren und suchen sie nach Fehlern, liegt die Wahrscheinlichkeit bei 22 %, einen innerlichen Rückzug des

Mitarbeiters von seiner Arbeit auszulösen. Noch schlimmer ist es, wenn der Vorgesetzte die Arbeit des Mitarbeiters ignoriert. Hier besteht eine 40 %-ige Wahrscheinlichkeit des inneren Rückzugs des Mitarbeiters. Dieser innerliche Rückzug von der Arbeit wird zusammen mit einer Erschöpfung als Komponente für ein Burnout betrachtet. Führungskräfte sollten deshalb darauf abzielen, die Stärken ihrer Mitarbeiter herauszufinden, diese bewusst zu nutzen und bei der Arbeit einzusetzen.

Menschen, die ihre Talente und Fähigkeiten nicht bei der Arbeit nutzen können, weisen eine höhere Wahrscheinlichkeit auf

- nicht gerne zur Arbeit zu gehen
- mehr negative als positive Interaktionen mit ihren Kollegen zu haben
- den Kunden gegenüber unfreundlich aufzutreten
- das Unternehmen nach außen hin negativ darzustellen
- weniger am Tag zu schaffen und
- weniger positive oder kreative Momente zu erleben.

Kognitive Restrukturierung

Wie man Handlungen einen besseren Sinn verleiht

Glückliche Menschen geben ihrem Leben einen Sinn. Dabei verbringen manche Menschen einen Großteil ihres Lebens mit den Dingen, in denen sie keinen Sinn entdecken. In England gibt es dafür ein Sprichwort: „Viele Menschen machen einen Job, den sie hassen, um sich ein Auto leisten zu können, das sie nicht fahren wollen, nur um die Nachbarn zu beeindrucken, die sie nicht ausstehen können!“

Diese Menschen tun Dinge, um einem echten oder imaginären Publikum den Eindruck zu vermitteln, dass sie ein glückliches Leben führen. Dabei klafft eine riesige Lücke zwischen dem tatsächlichen Verlauf des eigenen Daseins und dem, was sie als gesellschaftlich vorgeschrieben wahrnehmen. Das wirkliche Glück rückt für sie in weite Ferne. Die Umgebung und die äußeren Umstände unseres Lebens sind wichtig, aber

nicht entscheidend für das Glück. Wichtiger ist es, seinen echten eigenen Sinn herauszufinden und sich dafür Ziele zu setzen. Denn nicht immer tragen objektiv gute Tatsachen zu einem subjektiven Glücksempfinden bei. Es liegt allein an uns und der Bedeutung, die wir den Umständen beimessen.

Menschen haben die Wahl, wie sie eine bestimmte Situation interpretieren und auch wie sie mit Rückschlägen oder Enttäuschungen umgehen. Wird beispielsweise eine lang in Aussicht gestellte Beförderung einem Kollegen zuteil, gibt es die Optionen, darüber zu klagen oder die Überlegung, welche Fähigkeiten in Zukunft noch besser eingebracht werden können. Diese Fähigkeit, die Tatsachen nach unseren Vorstellungen zu interpretieren, bezeichnet man als kognitive Restrukturierung. Sie verleiht Menschen das Gefühl, den Tatsachen nicht wehrlos ausgeliefert zu sein, sondern spornt sie an, selbst Verantwortung zu übernehmen. Somit hängt das Glück der Menschen im Wesentlichen auch von ihnen selbst und ihrer Haltung ab. Glückliche Menschen haben mehr als andere die Fähigkeit, optimistisch zu bleiben und einen Sinn in allem, was sie tun oder was ihnen widerfährt, zu finden. Der Sinn ist somit nicht etwas, was ihnen gegeben wird, sondern nur sie alleine bestimmen den Sinn und damit das Glück.

Die Macht des Moments

Wie Aufmerksamkeit die Sinne und damit das Wohlbefinden schult

Im einem Führungskräfte-Workshop eines führenden Automobilherstellers sitzen rund 30 Manager. Sie werden in verschiedenen Trainings für die nächste Karrierestufe und größere Herausforderungen vorbereitet. Hier lernen sie Kommunikationstechniken, Konfliktlösungskompetenzen und – Meditieren.

Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass das regelmäßige Praktizieren einer Achtsamkeitsmeditation zur Erhöhung des Glücksempfindens beitragen kann. In neurologischen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass regelmäßiges Meditieren zur Entwicklung des vorderen

linken Stirnlappens beitragen kann, dem Sitz der positiven Emotionen im Gehirn. Diese verstärkte Aufmerksamkeit auf wenige Eindrücke, die beim Meditieren geschult wird, haben manche glückliche Menschen „automatisch“ verinnerlicht, wenn sie in der Lage sind, im Hier und Jetzt zu leben sowie die Gegenwart ganz bewusst und mit Gelassenheit wahrzunehmen. Sie fokussieren sich auf den aktuellen Moment und grübeln weder über sorgenvolle Momente in der Vergangenheit noch träumen sie von einer idealisierten, womöglich nie erreichbaren, Zukunft.

Mit der Frage des Glücksforschers Gary Reker, „Wenn Sie heute nicht glücklich sein können – wie kommen Sie darauf, dass es morgen anders sein könnte?“, wird exakt diese Thematik angesprochen.

Eine Reihe von Achtsamkeitsübungen ermöglicht es Menschen, ihre Fähigkeit zur verstärkten Empfindung positiver Gefühle zu entwickeln. Eine einfache Übung besteht darin, für einen kurzen Moment innezuhalten, sich auf den Moment zu konzentrieren und alle Sinne zu nutzen. Bei einer weiteren Übung wird für einige Sekunden bewusst dem Atem nachgespürt, in den Himmel geschaut, bewusst den Stimmen der Menschen gelauscht oder dem Rauschen des Windes durch die Bäume zugehört. Eine Übung bezeichnet der Google-Kursleiter als die „Essens-Meditation“. Dabei wird das Essen ganz bewusst mit jedem Bissen genossen. Ziel ist es, die verschiedenen Gewürze zu riechen und zu schmecken sowie die Konsistenz des Essens wahrzunehmen.

Glückliche Menschen erkennen, dass Glück vergänglich ist. Ähnlich wie unterschiedliche Wirtschaftszyklen oder Jahreszeiten hat auch das Glück „Saison“. So gibt es gute Zeiten und welche, in denen uns das Glück nicht so hold ist. Es ist unrealistisch, anzunehmen, dass Menschen die ganze Zeit über glücklich sein können. Die amerikanische Psychologin Margie Lachmann behauptet, ein erfolgversprechendes Rezept für Verzweiflung sei es, sich schlecht zu fühlen, weil man nicht glücklich ist. Die Menschen vergessen, dass sie es selber sind, die die Bedeutung der Dinge bestimmen und ihren Blick mit neuen Zielen wieder dem Glück zuwenden können. Sie denken nicht daran, dass sie in der Lage sind, für ihr Glück zu arbeiten.

Glückliche Menschen schätzen das Glück und suchen aktiv nach Wegen, um es zu vermehren. Sie richten ihren Fokus auch in schlechten Zeiten auf das Glück und glauben an ihren Einfluss auf die Ereignisse des Lebens. Sie erkennen aber auch die Grenzen dessen, was sie kontrollieren können und verzweifeln nicht daran. Es gibt ein Sprichwort: „Gott, gib mir die Geduld, die Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, gib mir die Kraft, die Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und gib mir die Weisheit, beide zu unterscheiden“.

Unsere Energie den Aspekten zu widmen, die wir nicht kontrollieren und beeinflussen können, wäre Verschwendung. Stattdessen sollten wir solchen Gegebenheiten eine Bedeutung beimessen, mit der wir leben können und unseren Blick auf das richten, was uns glücklich macht oder in Zukunft glücklich machen könnte.

Warren Buffet, der legendäre Börsenhändler, wurde einmal gefragt, was sein Rezept für Erfolg sei. Er antwortete, sich jeden Tag in Dankbarkeit zu üben. Glückliche Menschen sind täglich dankbar für das, was sie haben und schulen damit ihre Fähigkeit, dankbar zu sein. Das führt dazu, dass sie immer mehr Dinge wahrnehmen, für die sie dankbar sein können. Sie richten ihren Blick auf die sprichwörtliche Hälfte des Glases, die noch halb voll ist.

Handlungsempfehlungen

- Setzen Sie mit Ihren Mitarbeitern Ziele für eine glückliche Zukunft. Überlegen Sie nicht nur im beruflichen Bereich, was diese erreichen wollen, sondern z.B. auch für ihre familiäre Situation oder ihre Gesundheit. Überlegen Sie, was Sie tun können, um diese Ziele zu unterstützen.
- Setzen Sie für Ihre Mitarbeiter Ziele, deren Zwischenschritte sie erreichen können.
- Geben Sie Ihren Mitarbeitern Tools, damit sich diese ihren unterschiedlichen Lebensbereichen bewusstwerden und ihre Zeit besser steuern können.
- Finden Sie heraus, worin die Talente Ihrer Mitarbeiter liegen und setzen Sie sie dort verstärkt ein.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Existiert in Ihrem Unternehmen oder für Ihren Bereich eine Vision, die allen das übergeordnete Unternehmensziel verdeutlicht?

Wie transparent ist für jeden Mitarbeiter der Beitrag seiner Arbeit zum Erreichen des Unternehmensziels?

Welchen Stellenwert besitzt Talent Management in Ihrem Unternehmen?

Happiness Score

Wie sehr berücksichtigen Sie die persönlichen Ziele Ihrer Mitarbeiter?

1 (gar nicht geplant) – 10 (sehr geplant):

Wie realistisch sind Ihre Zielvorgaben gesetzt und erreichen Mitarbeiter diese in der Regel?

1 (nie) – 10 (immer):

Wie häufig fühlen sich Ihre Mitarbeiter gestresst?

1 (extrem) – 10 (gar nicht):

Wie flexibel sind Ihre Mitarbeiter, den Dingen eine positive Bedeutung beizumessen?

1 (gar nicht) – 10 (sehr):

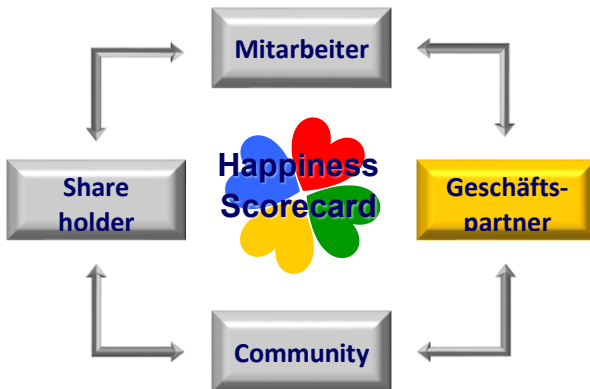
Anteil der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen, die einen hohen Beitrag zur Innovation liefern %

Einsparungen durch Mitarbeiterinnovation im letzten Geschäftsjahr in T€:

Hier können Sie die Mitarbeiter-Perspektive der Happiness Scorecard ausfüllen. Welche Ziele, Strategien oder Kennzahlen stehen in Zusammenhang mit dem Erfolg Ihres Unternehmens / Ihrer Abteilung?

Mitarbeiter			
„Wie sollen wir gegenüber unseren Mitarbeitern auftreten, um unsere Visionen mit Tatkraft zu verwirklichen?“	Ziele	Strategien	Kennzahlen

Kapitel 3 – Die Perspektive der Geschäftspartner



Eine glückliche Organisation ist innovativ und effizient

Wie Happiness Prozesse agil macht

Neben der Perspektive der Mitarbeiter ist die Perspektive der Geschäftspartner von großer Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens. An der Spitze stehen hier die Kunden, die die Leistungen des Unternehmens erwerben und damit allein den Daseinszweck der Organisation ausmachen.

Von immer größerer Wichtigkeit für die Überlebenskraft einer Firma sind auch Lieferanten oder Subunternehmer, da sie oft einen wesentlichen Teil der Wertschöpfungskette bilden. Daher sind sowohl Kunden als auch Lieferanten in der Dimension der Geschäftspartner zusammengefasst, als die wesentlichen Personengruppen außerhalb der Organisationsgrenzen, die Überleben und Erfolg der Unternehmung möglich machen. Zielsetzung in dieser Perspektive ist es daher, die Verbesserung des Glücksempfindens der Menschen, die als Kunden oder Lieferanten mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, zu erhöhen.

Der X-Faktor

Happiness als bestes Kundenbindungsinstrument

Erfolgreiche Unternehmen möchten, dass ihre Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten glücklich sind. Dies ist eine Win-win-win-Situation. Glück ist ein hervorstechendes Prinzip in der Werbung und in der Entwicklung sowie Vermarktung von Produkten. Wir wissen, dass der Erfolg von Firmen nicht nur von der Qualität ihrer Produkte oder dem Einsatz neuester Technologien abhängt, sondern vor allem dadurch geprägt ist, wie glücklich Kunden sind. Auf die Wirtschaft im Allgemeinen hat es Einfluss, wie glücklich die Menschen und wie zufrieden sie mit ihrem Leben sind. Speziell für die Unternehmen hat es hohe Bedeutung, wie glücklich ihre Kunden sind – mit sich selbst, ihrem Leben und mit den Produkten bzw. Dienstleistungen, die sie vom Unternehmen erwerben. Ökonomen wissen, dass eine negative Stimmung in einer Volkswirtschaft in der Regel mit einem Abschwung der Märkte einhergeht, im Gegensatz eine euphorische Stimmung meist zu einem Marktaufschwung führt. Was sich makroökonomisch messen lässt, gilt allerdings auch im Kleinen, bezogen auf eine bestimmte Branche oder ein einzelnes Unternehmen.

Sich mit dem Glücksempfinden seiner Kunden zu beschäftigen, ist fundamental für jeden geschäftlichen Erfolg und für die langfristige Bindung von Kunden an das Unternehmen. Marketing funktioniert hauptsächlich über das „Glücks-Prinzip“. In der Werbung wird herausgestellt, wie viel besser und glücklicher das Leben wird, wenn man ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Dienstleistung kauft. Dennoch ist das Konzept des Kunden-Glücks (Customer Happiness) relativ neu und eine fundamentale Weiterentwicklung dessen, was wir als Kundenzufriedenheit kennen. Unternehmen, die erfolgreicher sind als ihre Wettbewerber, machen ihre Kunden nicht nur zufrieden, sondern das Geheimnis liegt in der Formel „Zufriedenheit + X“ begründet, die Unternehmen verwirklichen, um die ihre Kunden erfolgreich an sich zu binden. Denken wir an die Markenindustrie. „Zufrieden“ würde uns vermutlich der Kauf vieler Produkte machen, die nur einen Bruchteil dessen kosten, was namhafte Markenartikel kosten. Warum

entscheiden sich also so viele Menschen für ein teureres Produkt? Sie suchen nach dem X-Faktor, dem Unterscheidungsmerkmal, das sie mit dem Kauf wirklich glücklich machen würde. Das Glück des Kunden in den Vordergrund zu stellen, bedeutet, sich auf die positiven emotionalen Aspekte des Kaufens zu fokussieren. Shopping, kaufen und konsumieren kann wirklich freundvolle oder glückliche Momente auslösen. Unternehmen haben mit den aktuellen Erkenntnissen der interdisziplinären Glücksforschung jedoch die Möglichkeit, Strategien für längerfristiges Glück zu entwickeln, das Kunden mit dem Unternehmen in Verbindung bringen können.

Ein berühmtes Beispiel dafür ist die amerikanische Firma Zappos. Ähnlich wie Zalando verkauft dieses Unternehmen Schuhe über das Internet. Ihr Gründer Tony Hsieh verkaufte das sehr erfolgreiche Unternehmen später an Amazon und schrieb ein Buch mit dem Titel „Delivering Happiness“. Darin beschreibt er die Beziehung zwischen seinem Service und dem Glück der Kunden (und Mitarbeiter). „Glück zu liefern“ war auch gleichzeitig das Motto des Unternehmens. Tony Hsiehs Mission für sein Unternehmen war, einen Wow-Effekt bei seinen Kunden und Mitarbeitern auszulösen. Hinter dieser Mission stehen klare Unternehmenswerte, denen sich jeder Zappos-Mitarbeiter verpflichtet fühlt:

- WOW durch Service erzeugen
- Veränderungen willkommen heißen und anstoßen
- Spaß machen und ein bisschen Verrücktsein
- abenteuerlustig, kreativ und offen sein
- nach Wachstum streben und lernen
- offene und ehrliche Beziehungen über Kommunikation aufbauen
- einen positiven Team- und Familien-Geist aufbauen
- mit weniger mehr machen
- leidenschaftlich und entschlossen sein
- bescheiden sein

In den Geschäftsprozessen manifestieren sich diese Werte beispielsweise darin, dass Schuhe ohne Versandgebühren verschickt werden und Kunden ein 365-tägiges Rückgaberecht haben. Führt Zappos eine

bestimmte Schuhmarke nicht, die der Kunde wünscht, helfen die Call-Center-Mitarbeiter dabei, diese Schuhe woanders zu finden. Während in vielen Call-Centern zeitliche Limits für die Redezeit bestehen, ist es bei Zappos nicht nur erlaubt, sondern sogar gewünscht, dass sich die Mitarbeiter auch über andere Themen mit dem Kunden unterhalten.

Glück kann beim Kunden also dann entstehen, wenn er etwas erreicht oder erhält, mit dem er nicht gerechnet hat. Prägnant gesagt – Zufriedenheit entsteht, wenn Erwartungen erfüllt werden. Glück entsteht, wenn Erwartungen übererfüllt werden. Die Glücksfaktoren, die allgemein oder auf der Mitarbeiterenebene gelten, gelten auch im Umgang mit Kunden.

Wie am Anfang des Buches erwähnt wurde, machen Vergleiche den Menschen unglücklich. Wenn jedoch ein Kunde das Gefühl hat, etwas Besonderes oder Besseres zu erhalten als seine Vergleichsgruppe, macht ihn das glücklich. Das gilt für einen Preisnachlass genauso wie eine unerwartete Dreingabe oder einen besonderen Service. Dabei ist es wichtig, dass der Kunde diesen Vorteil als persönlichen Vorteil erlebt, der ihm individuell zugesprochen wird.

Ein besonderer Glücksfaktor für Menschen sind bekanntlich andere Menschen. Die soziale Interaktion und persönliche Bindung kann beim Kunden ein Glücksgefühl auslösen. Daher erlaubt Zappos auch private Gespräche mit dem Kunden. Obwohl es sich um einen Call-Center-Agenten handelt, bekommt die Interaktion am Telefon etwas Persönliches.

Nehmen Sie sich zum Ziel, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern glücklich zu machen. Wenden Sie die persönlichen Glücksfaktoren in der Interaktion mit Kunden an und überlegen Sie, wie Sie seine Erwartungen übererfüllen können. Ein glücklicher Kunde bleibt Ihrem Unternehmen gerne treu.

SAVE statt 4P

Warum heutige Kunden mehr vom Unternehmen erwarten und es bekommen können

Motorola ist Pionier eines modernen Marketing-Ansatzes, der das Glück des Kunden in den Vordergrund stellt. Als klassischer Marketing-Mix gilt das sogenannte „4P“: Product, Place, Price, Promotion. Das Marketing bestand also klassischerweise aus der Überlegung zur Produktgestaltung, darüber, wie es zum Kunden kommt, welchen Preis es erzielen soll und wie es vermarktet werden kann. Der Marketing-Chef von Motorola, Eduardo Conrado, erachtete diesen Marketing-Mix für überholt und strukturierte seine Organisation um. Der neue Marketing-Mix von Motorola lautet SAVE. Das steht für „Solution, Access, Value, Education“.

Der Fokus dieses neuen Ansatzes liegt auf der Lösung aus Kundensicht statt auf dem Produkt. Viele Organisationen verändern ihr Business-Modell hin zu einem lösungsorientierten Ansatz. Der Kunde möchte nicht primär ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Dienstleistung. Er möchte eine Lösung für sein Problem, er möchte, dass das Unternehmen ihn glücklicher macht. Auch die Art der Distribution hat sich geändert. Der Kunde möchte nicht mehr darauf angewiesen sein, irgendwo hingehen zu müssen, um eine Dienstleistung in Anspruch zu nehmen oder um ein Produkt zu kaufen. Durch diese Entwicklung, die hauptsächlich durch das Internet entstanden ist, zählt für den Kunden allein, wie er den besten Zugang (Access) zu seinem Kaufobjekt bekommt. Er möchte die Wahl haben und ist das Unternehmen bei der gewählten Option nicht präsent, macht ein Wettbewerber das Rennen.

Ebenso hat die klassische Preisgestaltung ausgedient. Dem Kunden sind die Herstellungskosten, die Verwaltungs- und Vertriebskosten sowie die erhoffte Marge des Unternehmens gleichgültig. Für ihn zählt alleine, welchen Wert (Value) das Produkt oder der Service für ihn hat. In einem erfolgreichen neuen Marketing geht es auch um relevante Informationen (Education) für den Kunden statt der bisherigen Promotion.

Bei der Vielzahl an Optionen, die heutige Kunden haben, ist es wichtig, zum potenziellen Kunden Vertrauen und eine Beziehung aufzubauen, lange bevor der erste Kauf getätigt wird. Während klassische Werbung von der gut informierten Zielgruppe häufig als manipulativ wahrgenommen wird, vertraut der Konsument jenem Unternehmen, das sich umfassend um seine Belange kümmert und ihn mit Informationen versorgt. Diesem Unternehmen traut der Kunde auch zu, die beste Lösung für sein Problem zu liefern.

Motorola identifizierte einige wesentliche Voraussetzungen, die ein Unternehmen mitbringen muss, um das Umdenken fest in diesem Rahmen zu verankern. Zunächst muss das Management willens und in der Lage sein, die „Ego-Sichtweise“ abzulegen und das Glück des Kunden im Fokus zu haben. Gerade B-to-B-Unternehmen oder Ingenieurbetriebenen Produktionsunternehmen fällt es schwer, die Überlegung zu beenden, wie das Produkt noch weiter verbessert werden könnte und zum Grundsatz „Was macht den Kunden wirklich glücklicher?“ überzugehen. Ferner muss die Organisation so aufgestellt sein, dass eine Ausrichtung auf die Bedürfnisse des Kunden und seine Wege bis zum Kauf und darüber hinaus möglich ist. Bei Motorola hatte dies eine dramatische Umstrukturierung der Marketing-Organisation und vorgelagerter Abteilungen zur Folge. Steht das Glück des Kunden im Fokus, müssen alle Prozesse und Funktionen in der Weise gestaltet sein, dass dieses Ziel erreicht wird. Das Unternehmen muss eine „Happiness-Organisation“ etablieren.

Die Harvard Business Review warnt insbesondere B-to-B-Unternehmen davor, länger am alten 4P-Modell festzuhalten, da dies schnell in einem technologischen Wetttrüsten ausarten kann anstatt die Lösung für den Kunden im Blick zu haben. Der Ansatz eines erfolgreichen Marketings liegt in der Überlegung, wie man den Kunden durch seine Dienstleistung bzw. sein Produkt glücklicher machen kann. Die Lösung eines Problems oder die Erfüllung eines Bedürfnisses aus Kundensicht sollte dabei im Fokus stehen.

Erleuchtete Kunden

Warum erfolgreiche Unternehmen Kunden mit religiösen Elementen glücklich machen

Verschiedene Studien des Psychologie-Professors Abdel-Khalak haben eine starke positive Korrelation zwischen Glück und Religiosität (bzw. Spiritualität) bewiesen. Religiöse Zugehörigkeit trägt zu Glücksgefühlen und Gefühlen der Selbstachtung bei. Religiöser Glaube ist ein starker Antriebsfaktor bei der Suche nach und auch in der Erlangung von Glück.

Viele Glücksstudien haben nachgewiesen, dass aktiv religiöse Menschen glücklicher sind und Krisen besser bewältigen. Die Verbindung zwischen Religion, dem Gefühl eines Lebenssinns und dem Glückseligsein ist nachgewiesen worden. Vielen Menschen bietet ihr Glaube eine Gemeinschaft, in der sie sich aufgehoben und geborgen fühlen. Sie bekommen einen Grund, über sich selbst hinauszublicken und erlangen ein Gefühl von Sinn und Hoffnung.

Zahlreiche große und erfolgreiche Unternehmen wissen um die Macht von spirituellen Gefühlen und verwenden ganz bewusst religiöse Elemente, um ihre Kundengruppe zu emotionalisieren. Ein Hochschulkurs im Modul „Unternehmensstrategie“, den ich in einem Master-Studiengang betreut habe, untersuchte die Parallelen von Religionsgemeinschaften und erfolgreichen Unternehmen. Beide verfügen meist über Guru-artige Führungspersönlichkeiten, die durch polarisierende Botschaften eine starke Anhängerschaft und manchmal auch Gegnerschaft aufbauen. Diesen Botschaften wohnt meist ein gewisses Heilsversprechen inne. Werden die Weisungen des Gurus befolgt, wird man von großen Problemen erlöst oder erfährt einen „Sinn“, überdies wird man Teil einer elitären, „erleuchteteren“ Gruppe. Diese zeichnet sich durch eine gewisse Verbundenheit aus und grenzt sich durch Symbole, eine gemeinsame Sprache und oft durch ein bestimmtes äußeres Erscheinungsbild von anderen ab. Fast alle großen Marken funktionieren nach diesem Prinzip, weil Menschen sich nach Verbundenheit, Zugehörigkeit und Sinn sehnen.

Customer Responsibility Management

Der nachhaltige Effekt von echter Verantwortung für den Kunden

Das Glück des Kunden im Fokus zu haben, bedeutet auch, sich für ihn, in Bezug auf die Leistungen des Unternehmens, verantwortlich zu fühlen. Ein wesentlicher Glücksfaktor – oder auch eine Quelle großen Unmutes gegenüber dem Unternehmen – spielt der Umgang mit Reklamationen. Studien zeigen, dass gerade die unerwartet positive Behandlung im Zusammenhang mit Reklamationen den Kunden nachhaltig an das Unternehmen binden kann. Dies beinhaltet die Übernahme von Verantwortung für eigene Fehler und für die Erfüllung des Kundenwunsches. Gerade bei einer Beschwerde ist der Kunde meist nicht glücklich und der Ausgang des Reklamationsgesprächs entscheidet häufig darüber, ob das Unternehmen den Kunden verliert oder die Beziehung wiederherstellen oder gar festigen kann. Mitarbeiter von Unternehmen, die erfolgreich mit Beschwerden umgehen, schaffen es, diese prekäre Situation zur Zufriedenheit des Kunden zu lösen. Der Kunde ist in einer solchen Situation oft aufgebracht oder kann sogar aggressiv reagieren, wenn er unter Stress steht oder die Leistung unter Zeitdruck erwartet hat. Um die Stresssituation des Kunden in eine Glückssituation umzukehren, ist es wichtig, dass der Mitarbeiter gelassen bleibt und sich nicht persönlich von den Äußerungen des Kunden betroffen oder gar verletzt fühlt. Er trennt in diesem Moment den Sachverhalt von der emotionalen Ebene und kann so dafür sorgen, dass die Situation nicht eskaliert. Er sollte dem Kunden Verständnis entgegenbringen und ihm die Möglichkeit bieten, seinen Ärger zu verbalisieren. Aktives Zuhören gibt dem Kunden in dem Moment das Gefühl, nicht nur wahrgenommen, sondern mit seinem Anliegen ernstgenommen zu werden. Hierbei ist es wichtig, Interesse und Betroffenheit zu zeigen. Um das Problem schnellstmöglich zu lösen, benötigt der Mitarbeiter genaue Informationen über den Grund der Beschwerde. Dabei sollte er sich Notizen machen und dies dem Kunden auch signalisieren, um ihm das Vertrauen zu geben, ernstgenommen zu werden. Die Glaubwürdigkeit des Kunden dabei in Frage zu stellen, wäre eine fatale Reaktion. Stattdessen wird durch die Eingrenzung der Fragen auch der Kunde zu mehr Sachlichkeit seiner Aussagen bewegt. Der Mitarbeiter sollte dem Kunden Wertschätzung

entgegenbringen und Verantwortung für das schnellstmögliche Lösen des Problems signalisieren. Es versöhnt den Kunden, wenn sich der Mitarbeiter im Namen des Unternehmens für die Unannehmlichkeiten, die entstanden sind, entschuldigt. Auch wenn die „Schuldfrage“ nicht eindeutig geklärt ist, sollte empathisch reagiert werden. Denn das Ziel des Gesprächs ist es ja, einen positiven Eindruck zu hinterlassen und so zu gewährleisten, dass die Partnerschaft mit dem Kunden bestehen bleibt.

Ein sehr negatives Erlebnis hatte ich im Zusammenhang mit der Beschwerde bei einem großen deutschen Verkehrsunternehmen. Meine Beschwerde brachte ich per E-Mail an die auf der Homepage aufgeführte E-Mail-Adresse vor. Als ich außer der automatischen Empfangsbestätigung nach zwei Wochen noch keine Antwort erhalten hatte, sendete ich eine weitere E-Mail. Auch diese blieb unbeantwortet, so dass ich einen Brief schrieb. Nach einem weiteren Monat ohne Antwort rief ich im sogenannten Service-Center des Unternehmens an. Scheinbar überschritt ich dort mit der Schilderung meines Falls die vorgegebene Redezeit der Call-Center-Mitarbeiterin, so dass ich nach einigen unwirschigen Bemerkungen der Dame im Call Center aus der Leitung geworfen wurde. Bei einem erneuten Anruf, bei dem mir nur ein wenig geduldiger zugehört wurde, erhielt ich die Zusage für eine schriftliche Antwort. Auf meine Entgegnung, dass ich bereits seit acht Wochen auf die Antwort warte, entgegnete diese Mitarbeiterin nur lapidar, dass sie eben viel zu tun hätten und dass es daher schon einmal dauern könnte, bis alle Beschwerdebriefe beantwortet seien.

Allein die Ironie dieser Aussage verursachte bei mir ein kleines Glücksgefühl, in meinem Leid als Kunde dieses Unternehmens nicht alleine zu sein.

Event Happiness

Welche Erlebnisse Glück beim Kunden erzeugen

Viele erfolgreiche Unternehmen stellen das Glück des Kunden sogar ganz explizit in den Fokus. Coca-Cola hat 2009 seine „Open Happiness“-Kampagne während der American Idol-Produktion gelauncht. In dem Zusammenhang hat das Unternehmen eine Happiness-Maschine auf den Markt gebracht. Dieser glücksbringende Getränkeautomat hat einen Sinn für Humor und überrascht seine Kunden beispielsweise mit einer heißen Pizza als Begleitung zur Cola oder gibt statt einer einzigen Flasche Cola gleich hunderte aus. Ein weiterer Getränkeautomat ist die „Hug-Me“-Maschine. Wird der Getränkeautomat umarmt, gibt er kostenlos eine Dose Coca-Cola aus. Bei der Freundschafts-Maschine ist der Geldschlitz so weit oben angebracht, dass man sich gegenseitig helfen muss, um ihn zu erreichen. Dazu hat das Unternehmen einen Happiness-Truck entwickelt. Dieser fährt durch die Städte und überrascht die Menschen mit Geschenken. Drückt man auf einen Knopf auf dem Truck, wirft er Cola-Flaschen und kleinere Geschenke, wie Stofftiere oder Blumen, aus. Diese Events werden gefilmt und auf YouTube und anderen Social-Media-Plattformen verbreitet. Auf den Videos sieht man lachende und strahlende Menschen, die große Glücksmomente erleben – vor dem Hintergrund des Coca Cola-Logos.

In Deutschland unterhält das Unternehmen ein eigenes Happiness Institut und informiert auf seiner Webseite über neueste Erkenntnisse der Glücksforschung. Auf dem jährlich organisierten „Happiness Kongress“ diskutieren Experten aus Wissenschaft, Politik und Gesellschaft über Glück. Eine in Auftrag gegebene Glücksstudie untersucht, welchen Einfluss aktuelle Megatrends auf Lebensfreude haben und es werden Fragen diskutiert wie:

- Machen uns Errungenschaften wie das Homeoffice tatsächlich glücklich?
- Welchen Einfluss haben digital geknüpfte Freundschaften auf unsere Lebensfreude?

- Wie viele Dinge braucht man im Leben, um wirklich happy zu sein?

Expliziter kann man sich dem Thema „Glück“ als Unternehmen nicht widmen. Doch auch andere Events können Glücksmomente beim Kunden schaffen. Über Eventmarketing haben Unternehmen die Möglichkeit, ihre Kunden zu emotionalisieren, Glücksmomente zu initiieren und diese Gefühle mit der Marke des Unternehmens zu verknüpfen. Dazu eignet sich der Einsatz aller Glücksfaktoren: Solche Events können über den sozialen Faktor zu Glück führen, auf die Gesundheit abzielen oder über Wissensvermittlung zu Karriereverbesserungen oder Sinnfindung führen. Über solche Events wird das Unternehmen also mit positiven Emotionen assoziiert.

Auch der eigentliche Kauf kann wie ein Erlebnis inszeniert werden. Der deutsche Automobilhersteller BMW beispielsweise begrüßt den Kunden eines neuen Autos in seiner „BMW-Welt“. Unter dem Motto „Freude zum Mitnehmen“ wird dem Käufer ein besonderer „Automobilabholtag“ beschert. Das Unternehmen verspricht: „Machen Sie Ihre Automobilabholung zu einem unvergesslichen Erlebnis und entdecken Sie darüber hinaus die Marke BMW in allen Facetten. Gönnen Sie sich die Freude, Ihren neuen BMW in der BMW Welt abzuholen. Dort, wo das Herz der Marke BMW schlägt, können Sie das erste Mal Ihren neuen BMW live erleben. In einem faszinierenden Gebäude mit einzigartigem Ambiente.“

Kunden-Glücks-Kampagnen oder -Events sind dann am erfolgreichsten, wenn sie auf eine kreative und innovative Art und Weise durchgeführt werden, den Kunden positiv emotionalisieren und dies mit der Unternehmensmarke verknüpfen.

Handlungsempfehlungen

- Machen Sie es sich zum Ziel, den Kunden nicht nur zufrieden zu stellen, sondern glücklich zu machen. Wenden Sie die persönlichen Glücksfaktoren in der Interaktion mit Kunden an und überlegen Sie, wie Sie seine Erwartungen übererfüllen können.

- Überlegen Sie, wie Sie mehr Wert für den Kunden schaffen und damit seine Happiness steigern können.

- Schulen Sie Ihre Mitarbeiter darin, auch in negativ aufgeladenen Situationen das Glück des Kunden im Auge zu behalten und ihn wertschätzend zu handeln. Die Verantwortung für die Zufriedenheit des Kunden sollte jedem Mitarbeiter bewusst sein.

- Überlegen Sie, wie Sie bei Ihren Kunden positive Erlebnisse schaffen können, die mit Ihrem Unternehmen assoziiert sind.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Wie werden die Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen im Umgang mit Kunden geschult?

Wie ist das Marketing in Ihrem Unternehmen strukturiert?

Welchen Stellenwert besitzt ein Beschwerdemanagement in Ihrem Unternehmen?

Welchen Stellenwert haben „Below-the-line“-Marketing-Maßnahmen, wie z.B. Eventmarketing, in Ihrem Unternehmen, die positive emotionale Erlebnisse bei Ihren Kunden hervorrufen?

Welche Kennzahl oder welches Attribut ist für Ihren Kunden „Critical to Happiness“?

Welches sind die Hauptgründe für Beschwerden?

Happiness Score und andere Kennzahlen

Kunden-Retentionsrate %

Wie hoch ist die Kundenzufriedenheit in Ihrem Unternehmen?

..... %

Wie hoch ist die Reklamationsrate in Ihrem Unternehmen?

..... %

Anteil des Neu-Umsatzes, der durch Weiterempfehlungen von Kunden generiert wurde? TE

Value Net(t) statt 5 Forces

Verantwortung und Wertschätzung für Prozesspartner

Viele Unternehmen sehen sich unter einem ständigen Druck zur Reduktion ihrer Kosten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Zudem erfordern die bereits erwähnten weiteren Herausforderungen eine zunehmende Flexibilität und Geschwindigkeit in der Entwicklung sowie Bedienung des Marktes. Auch Faktoren, wie eine effizientere Wertschöpfung, erhöhte Automatisierung und größere Anforderungen an die Sicherheit, drängen Unternehmen zu Handlungen. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten nimmt dabei eine immer wichtigere Rolle ein, denn ohne eine funktionierende Supply Chain ist eine Aufrechterhaltung und Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit nicht möglich. Dabei spielen nicht nur die Beschaffungskosten eine Rolle, sondern auch die Verzahnung der Prozesse vom Einkauf bis zum Lieferanten. Ein gutes Beziehungsmanagement zu Lieferanten und Dienstleistern ist eines der wichtigsten Instrumente zur Verbesserung der Wertschöpfung und damit des Unternehmenserfolges. Die Anforderungen an die Lieferanten werden in Bezug auf Innovationskraft, Qualität, Flexibilität, Sicherheit und Preise immer höher. Doch Unternehmen können sich auch die Frage stellen, wie sie ihrerseits den Beschaffungsprozess und das Lieferantenmanagement verbessern können. Die Zusammenarbeit mit Lieferanten profitiert von einem wertschätzenden, glücksbringenden Miteinander.

Auch in der Wirtschaftswissenschaft haben wir eine Weiterentwicklung des berühmten 5-Kräfte-Modells von Michael Porter durch die Harvard- und Yale-Professoren Barry Nalebuff und Adam Brandenburger erfahren. Porter vertrat eine egoistische Sichtweise auf den Markt, auf dem die Lieferanten versuchten, die höchstmöglichen Preise zu erzielen, während die Einkäufer versuchten, diese weitestmöglich zu drücken. Nalebuff und Brandenburger vertraten jedoch eine Sichtweise, in der die Marktakteure nach der größtmöglichen Wertschöpfung suchten, die am besten durch Kooperation zu erzielen sei. An dieser Stelle kommen die Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung wieder zum Einsatz. Eine Zusammenarbeit funktioniert dann am besten, wenn für beide Parteien der größtmögliche Nutzenzuwachs, eine Win-win-

Situation, erfolgt. Was für die Innovation auf Mitarbeiterseite gilt, hat natürlich auch für Menschen außerhalb des Unternehmens Bestand, wenn diese an der Wertschöpfung beteiligt sind.

In einem von PwC durchgeführten Benchmark wurde herausgefunden, dass die erfolgreichsten Unternehmen eine positive und enge Beziehung mit ihren Lieferanten pflegen. Führende Firmen reduzierten ihre Kosten, indem die Einkaufsabteilung und Schlüssellieferanten direkt in die Produktentwicklung miteinbezogen wurden. Lieferanten und Einkäufer können oft günstigere Komponenten vorschlagen oder Wege identifizieren, wie Teile standardisiert werden können. Es konnte nachgewiesen werden, dass Entscheidungen, die während der Produktion getroffen werden, sich durchschnittlich nur zu 20 % auf die Produktkosten niederschlagen, während Entscheidungen, die während der Konstruktion getroffen werden, für 80 % der Produktkosten verantwortlich sind. Die im PwC-Benchmark besten Firmen zeichneten sich durch hervorragende Beziehungen zu ihren Lieferanten aus, die durch Kooperation und Kollaboration gekennzeichnet sind. Dadurch erzielten sie nicht nur eine dramatische Qualitätsverbesserung der Zukaufteile, sondern sie konnten ihre Wettbewerbsfähigkeit durch beeindruckende Ideen der Lieferanten verbessern. Diese Unternehmen teilten bereitwillig Informationen mit ihren Lieferanten und zogen diese bei der Problemlösung sowie Entwicklung mit ein.

Ein Beispiel hierfür ist der Motorradhersteller Harley-Davidson. Im Headquarter in Milwaukee in Wisconsin waren zwölf Schlüssellieferanten vor Ort, um gemeinsam die Bremssysteme oder die Elektrik zu verbessern. Gemeinsam mit den Lieferanten konnte Harley-Davidson den Zyklus vom Design eines neuen Motorrades bis zur Massenproduktion und Auslieferung an den Endkunden von fünf auf zwei Jahre reduzieren.

Viele dieser erfolgreichen Unternehmen schulten ihre Lieferanten kostenlos in Qualitätsprogramme ein und unterstützten sie, ihre Fertigungskosten zu senken. Die eingesparten Kosten wurden aufgeteilt, so dass sich wieder eine Win-win-Situation für beide Unternehmen ergab.

Die Firma Black & Decker sponserte jedes Jahr ein Beratungsteam, das

ihre Lieferanten zur Beseitigung von betriebswirtschaftlichen Problemen nutzen konnte. Was die im Benchmark erfolgreichsten Firmen auch auszeichnete, war ihre Pflege enger persönlicher Kontakte zu jenen Menschen, die beim Lieferanten beschäftigt sind. Sie luden sie zu Seminaren oder Kongressen ein, bei denen auch der informelle freundschaftliche Austausch einen hohen Stellenwert einnahm. Zudem erkannten sie Erfolge des Lieferanten an und zeichneten ihn öffentlich für besondere Leistungen aus. Die erfolgreichsten Firmen pflegten vor allem enge Kontakte mit wenigen Lieferanten, die sie als ihre Prozesspartner betrachteten und auch als solche behandelten, anstelle bei einer Vielzahl von Lieferanten zu den jeweils günstigsten Preisen einzukaufen.

Zusammenfassend führte dieser kooperative Ansatz, den die Firmen zu ihren Lieferanten pflegten, zu besseren Produkten, geringeren internen Beständen, was zu geringeren Lager-, Logistik- und Kapitalbindungskosten führte, weiters zu schnelleren Entwicklungszyklen und auch zu einer höheren Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter.

Glückliche Industrie 4.0

Happiness und Digitalisierung

Die „Industrie 4.0“ geht auf ein Zukunftsprojekt der deutschen Bundesregierung zurück. Durch den Einsatz von modernen IT- und Kommunikationstechnologien soll die heimische Industrie bei der Optimierung produktionsbezogener Prozesse unterstützt werden, damit sie auch in Zukunft trotz relativ hoher Lohnkosten international wettbewerbsfähig bleibt. Mit der Bezeichnung „Industrie 4.0“ soll zum Ausdruck gebracht werden, dass die Verknüpfung von Fertigungs- und Informationstechnologie die vierte industrielle Revolution darstellt. Die erste industrielle Revolution bestand in der Mechanisierung mit Wasser- und Dampfkraft. Darauf folgte die zweite industrielle Revolution mit der Massenfertigung mithilfe von Fließbändern und elektrischer Energie. Die dritte technologische Revolution gilt als die „Digitale Revolution“, in der die weitere Automatisierung der Produktion durch den Einsatz von Elektronik und IT durchgeführt wurde.

Im Vordergrund steht eine weitgehende Vernetzung und Digitalisierung sämtlicher Produktionsprozesse. Sogenannte cyber-physische Systeme sind Netzwerke, die Arbeitsmaterialien, Gegenstände, Geräte und Maschinenteile über das Internet miteinander verbinden. In einem derartigen „Internet der Dinge“ wird die physische und die digitale Welt zu einer Einheit. Anlagen, Maschinen und einzelne Werkstücke tauschen kontinuierlich Informationen aus und sämtliche Produktions- und Logistikprozesse werden integriert. Das bedeutet für den Mitarbeiter einen Wandel seiner gewohnten Arbeitswelt und seiner Aufgaben. Er muss sich mit der neuen Technologie vertraut machen und damit, dass er ständig und überall Zugriff auf die Informationen seiner Arbeit hat. Eine weitere Komponente dieser neuen Produktionsprozesse ist die starke Integration von Geschäftspartnern und Kunden in die Wertschöpfungskette. Das Vernetzen erfolgt also nicht nur innerbetrieblich, sondern mit allen am Wertschöpfungsprozess beteiligten Personen. Menschliche Zusammenarbeit und soziale Interaktion sind die Voraussetzungen für das Funktionieren einer solchen Industrie 4.0. Und das funktioniert umso besser, je glücklicher und zufriedener die an diesem

System beteiligten Menschen sind.

Um Kreativität und Innovationskraft bei Ihren Mitarbeitern zu fördern, überlegen Sie, an welchen Stellen Sie die Zusammenarbeit untereinander verbessern können und wo die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern glücklicher gestaltet werden kann.

Handlungsempfehlungen

- Nutzen Sie die Erkenntnisse der Glücksforschung, um die Zusammenarbeit mit Ihren Lieferanten zu intensivieren. Behandeln Sie die Menschen, die dort angestellt sind, wertschätzend und bauen Sie gute persönliche Beziehungen zu ihnen auf.

- Nutzen Sie die Stärken sowie das Wissen dieser Menschen und erkennen Sie gute Leistungen an.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Wie ist das Lieferantenmanagement in Ihrem Unternehmen gestaltet?

Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrem Unternehmen aufgrund der Digitalisierung und der zunehmenden Bedeutung des Internets?

An welcher Stelle kann die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Menschen verbessert werden?

Happiness Score und andere Kennzahlen

Wo hoch ist in Ihrem Unternehmen der Anteil der Lieferanten, mit denen langfristige Verträge bestehen? %

Wie hoch ist die Anzahl der Lieferanten, die Ideen für Verbesserungen und Innovationen liefern? %

Wo hoch, schätzen Sie, ist die Lieferantenzufriedenheit?

..... %

Happiness Touchpoints

Was wirklich zu effizienteren Prozessen führt

Erfolgreiche Unternehmen, wie der amerikanischen Schuhversandhändler Zappos, das Entertainment Unternehmen Walt Disney oder der Internetdienstleister Google, haben ihre Organisation einer definierten Glücks-Strategie angepasst. Die Prozesse im Unternehmen und die Aufbauorganisation spiegeln ihre Strategie wider und machen deren tägliche Ausübung möglich.

In einer Organisation, in der das Glück der Stakeholder fest verankert ist, wissen die Mitarbeiter um die „Happiness Touchpoints“. Das heißt, die Prozessschritte und die sozialen Schnittstellen in den Abläufen sind identifiziert und jeder verantwortliche Mitarbeiter weiß, wie er den Happiness-Wert in seinem Bereich für seine Stakeholder beeinflussen kann. Im Vertriebsprozess haben wir beispielsweise in jedem einzelnen Prozessschritt die Möglichkeit, den Happiness-Wert unseres Kunden zu erhöhen und ihn damit nicht nur zufrieden zu stellen, sondern glücklich zu machen. Die positiven Effekte davon, wie z.B. reibungslosere Zusammenarbeit, höhere Kundenzufriedenheit und der Kunde „als Markenbotschafter“, der seine Erlebnisse in sozialen Medien teilt, sind bereits erläutert worden.

In jedem einzelnen Prozessschritt, von der Anfrage über die Angebotsabgabe bis hin zur Nachbetreuung, hat der Vertriebsmitarbeiter die Möglichkeit, das Glück des Kunden zu erhöhen.

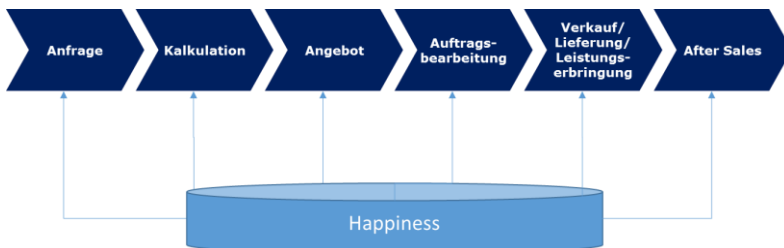


Abbildung 7: Erhöhung der Kunden-Happiness im Vertriebsprozess

Auch im Einkaufsprozess, wie in jedem weiteren Unternehmensprozess, existieren diese Touchpoints als soziale Schnittstelle zum Lieferanten. Möchte der Einkäufer die Abläufe der Supply Chain optimieren, so hat er an jedem Touchpoint die Möglichkeit, die soziale Beziehung zu seinem Gesprächs- oder Verhandlungspartner zu verbessern.

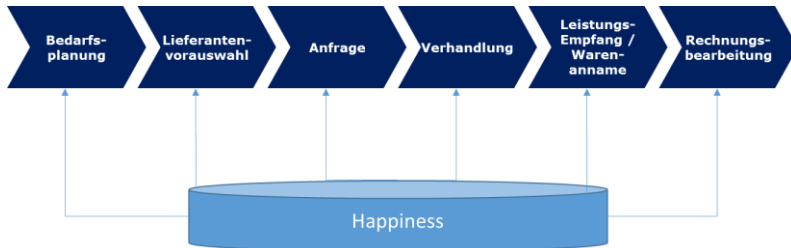


Abbildung 8: Erhöhung der Lieferanten-Happiness im Einkaufsprozess

Im Personalprozess gibt es sowohl im Rekrutierungsbereich als auch in den späteren Teilabschnitten wie der Personalabwicklung zahlreiche Touchpoints, die die Beziehung von Mitarbeitern und Vorgesetzten, Mitarbeitern untereinander und auch zu potenziellen Mitarbeitern signifikant verbessern können. Die Verbesserung der sozialen Interaktionen an diesen Touchpoints bedeutet eine höhere Erfolgsrate bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern und eine Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, eine Erhöhung der Produktivität und Verringerung von Ausfällen.

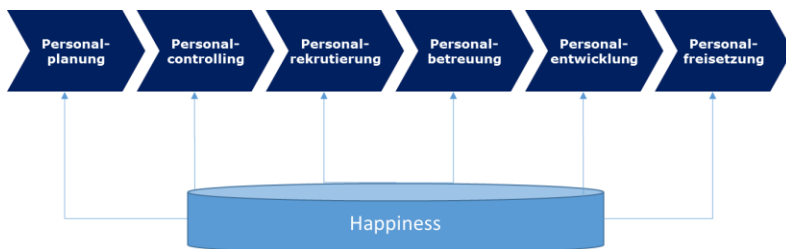


Abbildung 9: Erhöhung der Mitarbeiter-Happiness im Personalprozess

Die 7 Zufriedenheitskiller

Agilere Prozesse für mehr Customer Happiness

Die Unzulänglichkeiten, die in den Abläufen auftreten und zu Unzufriedenheiten sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Kundenseite führen können, lassen sich klassischerweise in sieben Kategorien einteilen:

- nicht erfüllte Erwartungen
- Wartezeiten, Fehler und „sinnlose“ Arbeit
- nicht geklärte Kompetenzen
- mangelhafte Kommunikation
- ungenügende Arbeitsplatzausstattung
- nicht genutzte Stärken und Talente
- unethisches Verhalten

Im Rahmen eines Projekts bei einem Finanzdienstleistungsunternehmen wurde identifiziert, an welchen Stellen diese „Happiness Leaks“ oder „Glücksstörer“ auftraten. So wurden an einigen Stellen „Erwartungen“, die ein bestimmter Mitarbeiter an den Kunden hatte, nicht erfüllt. Die Angaben des Kunden im Rahmen eines Entscheidungsprozesses waren teilweise unrichtig. Dadurch entstand dem Mitarbeiter Nacharbeit, was zu Frustration und zur Verlangsamung des Prozesses führte, was wiederum den Kunden unzufrieden machte.

An einer weiteren Stelle konnte ein Bankmitarbeiter nicht optimal arbeiten, weil er viele Formulare ausdrucken und immer in eine andere Etage zum Drucker gehen musste, der häufig von Kollegen belegt war.

In einem anderen Fall kommunizierte ein Vorgesetzter seine Erwartungen nicht eindeutig oder gar nicht und zeigte selten anerkennendes oder lobendes Verhalten bei seinen Mitarbeitern, was bei diesen häufig zu Demotivation führte. Diese „Happiness Leaks“ wurden kategorisiert und Teams brainstormten über Strategien für die Verbesserung des Glückslevels an den verschiedenen Stellen.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

In welchen wichtigen Prozessen Ihres Unternehmens liegen die wesentlichen „Happiness Touchpoints“?

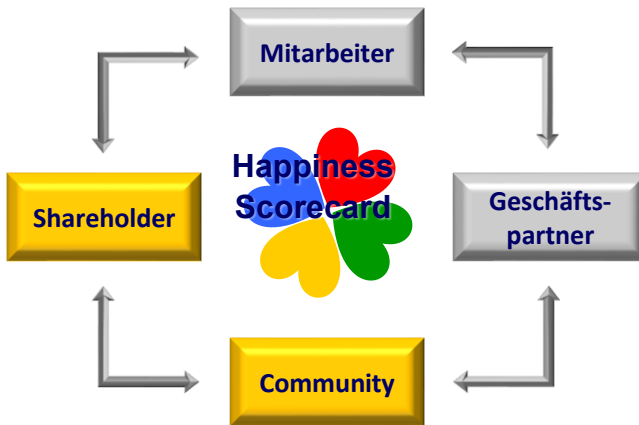
In welchen Prozessen verhindern „Glücksstörer“ einen reibungslosen Ablauf?

Welche Verluste entstehen dadurch?

Hier können Sie die Geschäftspartner-Perspektive der Happiness Scorecard ausfüllen. Welche Ziele, Strategien oder Kennzahlen für Lieferanten und Kunden stehen in Zusammenhang mit dem Erfolg Ihres Unternehmens / Ihrer Abteilung?

Geschäftspartner			
„Wie sollen wir gegenüber unseren Geschäftspartnern auftreten, um unsere integrierten Prozesse zu verbessern und eine höhere Wertschöpfung für unsere Kunden zu erlangen?“	Ziele	Strategien	Kennzahlen

Kapitel 4 – Die Perspektive der Shareholder und der Community



Das Glück einer gesunden Rendite

Paradigmawechsel für ein glücklicheres Wirtschaftssystem

Dieses Kapitel betrachtet die Shareholder- und Community-Perspektive auf das Unternehmen. Der Ökonom Milton Friedman prägte die Aussage: „The business of business is business!“ Der Begründer des Monetarismus vertrat die Auffassung, dass die alleinige Aufgabe von Unternehmen darin bestünde, ihre Gewinne zu erhöhen. Dem gegenüber steht jedoch der Anspruch, verantwortungsvoll und nachhaltig mit Ressourcen umzugehen, auch wenn dies bedeutet, auf kurzfristige Gewinnsteigerungen zu verzichten.

Um die Jahrtausendwende verschwanden aufgrund von Bilanzskandalen und Misswirtschaft große Konzerne vom Markt, tausende von Mitarbeitern verloren ihre Arbeitsstelle und Aktionäre ihre Anteile, eine

Diskussion entfachte über die Rolle der Shareholder in Bezug auf das Unternehmensgeschehen. Es wurde diskutiert, inwieweit die Aktionäre als die eigentlichen Eigentümer des Unternehmens, die Pflicht oder das Recht hätten, im Rahmen von Corporate Governance-Aktivitäten an der Aufsicht des Unternehmens beteiligt zu werden.

Obwohl die Informationen, die die Aktionäre über Unternehmensentscheidungen erhalten, immer ausführlicher sowie zeitnaher werden und die Aktionäre mehr Möglichkeiten haben, sich in der jährlichen Hauptversammlung einzubringen, bleibt ihre Rolle traditionell passiv. Um aktiver Teilnehmer und „Corporate Governance Insider“ zu werden, müsste die Rolle der Aktionäre neu definiert und ihnen ein „Empowerment“ zugesprochen werden. Das würde bedeuten, dass sie eine aktive Rolle im unternehmerischen Entscheidungsprozess einnehmen, nicht nur lediglich über getroffene Entscheidungen informiert werden und ein Veto bei der Hauptversammlung einlegen können. Eine neue Gruppe von Shareholdern, sogenannte aktivistische Aktionäre, versuchen über Anteilskäufe im Unternehmen dieses Recht einzufordern. Vielfach erwerben die Manager von Hedgefonds große Aktienpakete und üben somit Druck auf das Management aus, bestimmte Entscheidungen zu treffen. Befürworter solcher aktivistischer Vorgehensweisen argumentieren, dass so für eine effektivere Unternehmenskontrolle und damit für eine Stärkung der gesamten Volkswirtschaft gesorgt wird.

Die Motive der Shareholder-Aktivisten unterscheiden sich und reichen von finanziellen Absichten bis hin zu nicht-finanziellen Forderungen. Dies können Erwartungen zum Rückzug von einem bestimmten Markt sein, in dem Menschenrechte nicht geachtet werden oder auch Forderungen zur Einführung einer umweltfreundlichen und nachhaltigen Unternehmenspolitik. Das Management möchte seine Macht natürlich nicht abgeben und entwickelt seinerseits Strategien gegen aktivistische Aktionäre.

Einen interessanten Ansatz vertritt der australische Rechtsdozent James McConvill, der Erkenntnisse der Glücksforschung in Bezug auf die Rolle von Aktionären untersuchte. Er empfiehlt, sich die Erkenntnisse der Glücksforschung zunutze zu machen, um wirtschaftliche Gesetze und die Corporate Governance zu verbessern. Auf Basis der

Glücksforschung erläutert er die Vorteile einer aktiveren Einbindung von Aktionären in das Unternehmensgeschehen. Er ist der Meinung, dass die natürliche Freude der Menschen, an etwas aktiv teilzunehmen und sich einzubringen, sich positiv auf die Zufriedenheit der Aktionäre sowie auch auf den Unternehmenserfolg auswirkt. Sich darüber Gedanken zu machen, wie man das Glück der Shareholder erhöhen kann, resultiert in mehr Firmenkapital, längeren Haltezeiten der Aktien und in größerem wirtschaftlichen Wohlstand. Doch auch kleineren Anlegern wird das ethische Verhalten von Unternehmen immer wichtiger. Viele alternative Börsenindices, die die Corporate Social Responsibility oder das ökologische Verhalten von Unternehmen bewerten, beweisen dies.

Happiness Value

Wie Glück den Shareholder Value beeinflusst

Die australischen Wirtschaftswissenschaftler Will Felps und Thomas Jones gehen noch einen Schritt weiter als McConvill und propagieren eine Entscheidungsfindung, die sämtliche Stakeholder einbezieht. Sie kritisieren die modernen unternehmerischen Zielsetzungen in Bezug auf die Nutzenmaximierung. In diesem Sinne schlagen sie vor, den Fokus von der Maximierung des Vermögens der Shareholder auf die Maximierung des Glücks der Shareholder und der anderen Stakeholder, wie Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Gesellschaft, zu verschieben. Aus Sicht der Glücksökonomie muss dies jedoch gar keinen Widerspruch bedeuten. Bereits in den vorangegangenen Kapiteln wurde dargestellt, wie sich eine Berücksichtigung des Glücks der Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten positiv auf den Unternehmenserfolg und damit auch auf den Shareholder Value ausübt. Denn auch dies bedingt schließlich das Glück eines Menschen, der einen Teil seines Vermögens in Aktien anlegt und für dieses Kapital eine erfreuliche Verzinsung in Form der Rendite des Unternehmens erhält.

In den vorigen Kapiteln konnte beschrieben werden, wie sich der Umsatz durch den Fokus auf die Happiness des Kunden steigern lässt und eine erhöhte Kundenbindung hervorruft. Durch eine verbesserte Wertschöpfung und bessere Integration der Lieferanten, mit denen man effektive, wertschätzende und glücksbringende Beziehungen aufbaut, können gleichzeitig Entwicklungskosten und Supply Chain-Kosten gesenkt werden. Mitarbeiter, die glücklich sind, arbeiten produktiver und sind intrinsischer motiviert. Sie benötigen weniger Aufsicht, verursachen weniger Kosten durch Ausfälle oder durch Verlassen des Unternehmens. All dies trägt zu einer höheren Rendite bei, die an die Shareholder des Unternehmens weitergegeben werden kann. Der Happiness Value eines Unternehmens wirkt sich also direkt auf den Shareholder Value eines Unternehmens aus. Der Wirtschaftsethiker Samuel Mansell konstatiert, dass es keinen Widerspruch im ethischen Handeln gegenüber Stakeholdern, wie Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, und dem Wert eines Unternehmens gebe. Des Weiteren hätten Aktionäre auch

die Pflicht, das Management zu ethischem Handeln gegenüber den anderen Stakeholdern anzuhalten. Ethisches Handeln des Managements, Transparenz und Ehrlichkeit tragen wiederum zum Glück der Aktionäre bei, denn es erhöht das Vertrauen in die Handlungen der Unternehmensführung und den nachhaltigen Erfolg der Firma.

Handlungsempfehlungen

-Berücksichtigen Sie im Reporting die Motive von Shareholdern, bleiben Sie transparent und signalisieren Sie ethisches Handeln.

-Berücksichtigen Sie strategische Faktoren aus unterschiedlichen Unternehmensperspektiven, nicht nur kurzfristige finanzpolitische Maßnahmen, um den Unternehmenswert zu steigern.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Welche Strategien hat Ihr Unternehmen für den Umgang mit Aktionären oder Investoren?

Welchen Einfluss haben Shareholder an Entscheidungen in Ihrem Unternehmen?

Kennzahl

Wie hoch war die Rendite Ihres Unternehmens im letzten Geschäftsjahr? €

Den Klimawandel wandeln

Erhaltung des Glücksfaktors Lebensraum

2014 war das wärmste Jahr seit Aufzeichnung der Wetterdaten. Die Ursache dafür wird in erster Linie der durch Menschen verursachten Erderwärmung zugeschrieben. Der seit der Industrialisierung erhöhte CO₂-Ausstoß verstärkt den sogenannten Treibhauseffekt. Das Gas ist für mehr als 60 % der Erderwärmung verantwortlich und weist die höchsten Werte in der Atmosphäre seit mehr als 420.000 Jahren auf. Die wichtigsten Quellen für Kohlendioxid sind Kohle, Erdöl und Gas. Etwa 97 % der Emissionen in westlichen Industrienationen entstammen der Verbrennung dieser fossilen Rohstoffe zur Energiegewinnung. Rund 31,5 Milliarden Tonnen CO₂ gelangen jährlich in die Erdatmosphäre, was umgerechnet mehr als 900 Tonnen pro Sekunde entspricht. Dies hat dramatische Folgen für die Erde, da der Anstieg der globalen Temperaturen die fragilen Wechselwirkungen des Weltklimas stark gefährdet. Viele Naturkatastrophen, die jüngst auftraten und die Wirtschaft direkt oder indirekt beeinflussten, werden dem Klimawandel zugeschrieben. Für Unternehmen ergibt sich daraus zum einen eine Gefährdung durch vermehrt auftretende Naturkatastrophen, wie Erdbeben, Waldbrände oder Überschwemmungen. Traditionelle Standorte für Unternehmen werden dadurch unsicherer, wie auch die Folgen, die solche Katastrophen beispielsweise für Versicherungsunternehmen mit sich bringen. Zum anderen stehen Unternehmen auch in der Verantwortung, den Ausstoß von CO₂ zu reduzieren und ressourcensparender zu produzieren, wozu sie auch durch vermehrte Umweltauflagen gezwungen werden. Die natürliche Umgebung zählt zu einem wesentlichen Glücksfaktor für uns Menschen. In einer von Naturkatastrophen heimgesuchten Gegend ist es schwer, glücklich zu sein. Auch das Glück nachfolgender Generationen und damit der Erhalt einer gesunden sowie sicheren Lebenswelt liegen in der Verantwortung der heutigen Generationen.

Die Grenzen des wirtschaftlichen Wachstums

Mit großen Schritten zum kleineren ökologischen Fußabdruck

Die Endlichkeit und Knappheit vieler Ressourcen ist eine weitere Herausforderung, von der Unternehmen unmittelbar betroffen sind, da die Kosten für die Nutzung der fossilen Brennstoffe zur Energiegewinnung und auch weiterer endlicher Rohstoffe zunehmend steigen.

Im Jahre 1972 veröffentlichte das *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) eine Studie über „die Grenzen des Wachstums“. Die Wissenschaftler untersuchten die Entwicklung verschiedener Faktoren, wie Bevölkerungsdichte, Nahrungsmittelressourcen, Energie, Material, Kapital, Umweltzerstörung oder Landnutzung, anhand eines Modells. Sie warnten vor einer wachstumsorientierten Wirtschaftspolitik, so wie wir sie kennen. Daraufhin entbrannte eine Diskussion um die Ausbeutung der natürlichen Ressourcen der Erde. Der ökologische Fußabdruck ist ein anschauliches Maß, welches bildhaft darstellt, wie viel Fläche wir auf der Erde für unsere Lebensweise beanspruchen. Denn alle Nahrungsmittel, natürlichen Rohstoffe, Energieträger usw., die wir verbrauchen, benötigen Platz zum Nachwachsen. Ebenso braucht die Natur Kapazitäten, um unsere Abfälle und Emissionen zu verarbeiten. Die industrialisierten Länder hinterlassen einen weitaus größeren ökologischen Fußabdruck als Entwicklungs- oder Schwellenländer. Durch dieses Maß wird veranschaulicht, dass das wirtschaftliche Wachstum ein für unsere Erde verkraftbares Limit erreicht. Für Unternehmen bedeutet das zunächst einen steigenden Kostendruck in Hinblick auf die Verwendung knapper werdender Ressourcen und im Umkehrschluss ein Wettbewerbsvorteil bei Ressourceneffizienz. Die Diskussion über die Knappheit der Ressourcen wirft erneut die Frage auf, ob die bisherigen Wohlstandsindikatoren, die auf monetäres Wachstum abzielen, in der jetzigen Form noch Bestand haben.

Community Happiness

Gesellschaftliches und unternehmerisches Glück

Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility sind Begriffe, die unzählige Unternehmen heutzutage auf ihren Webseiten oder in ihrer Firmenpolitik verankert haben. Die Nachhaltigkeit hat ebenso wie die Glücksforschung zu interdisziplinärer Forschung und Auswirkungen auf die Unternehmenswelt geführt. Beide Bereiche sollten zudem Hand in Hand gehen. Eine nachhaltige Happiness-Strategie im Unternehmen ist eine, die auch darauf abzielt, andere Menschen, die Umwelt und zukünftige Generationen nicht auszunutzen. Die Erkenntnisse der Glücksforschung und das Bestreben nach nachhaltigem Wirtschaften zusammenzuführen, kann immense Chancen für die Gesellschaft, ihre einzelnen Mitglieder und für das globale Wohlergehen bedeuten.

Eine sehr erfolgreiche Firma, die beide Bereiche zusammengeführt hat, ist Walt Disney. Sie gilt in verschiedenen Rankings als eine der nachhaltigsten Unternehmen. In Walt Disney's Firmenpolitik ist ethisches Handeln fest verankert sowie das Ziel, bei Kindern und Familien für Glück und Wohlbefinden zu sorgen sowie andere Menschen mit dieser Gesinnung anzustecken, um eine bessere Zukunft aufzubauen.

Das nachhaltige Wirtschaften in diesem Unternehmen basiert auf sechs Pfeilern:

1. Ethisches Handeln: Wirtschaftliches Handeln mit Ehrlichkeit, Integrität und in Übereinstimmung mit dem Gesetz
2. Verantwortungsvolle Inhalte in den Produkten, in einer hohen Qualität
3. Umweltschutz: Die eigenen Ressourcen weise einsetzen und die Erde schützen, während das Geschäft erhalten und gesteigert wird
4. Bürgerliches Engagement: Bleibende positive Veränderungen in den Regionen, in denen wir leben, arbeiten und spielen
5. Respektvolle Arbeitsplätze: Sichere und respektvolle sowie

einbindende Arbeitsplätze fördern – egal, wo wir arbeiten

6. Verantwortliche Wertschöpfungskette: Die ethische Produktion von Merchandising-Artikeln mit der Disney-Marke unterstützen, durch Programme, die auf Sicherheit, die Arbeitsweisen und die Umwelt fokussiert sind.

Im Jahre 2013 allein spendete Disney rund 370 Millionen Dollar an gemeinnützige Organisationen und von den Mitarbeitern wurden zudem in diesem Jahr insgesamt 667.000 Stunden an gemeinnütziger Arbeit eingebracht.

Disney's Anstrengungen im Bereich Corporate Citizenship, um das Glück von Kindern und Familien zu fördern, fokussiert sich auf vier Bereiche:

1. Gesünder leben: Einen gesunden Lebensstil zugänglich und vergnüglich zu machen
2. Die Gemeinschaft stärken: Kindern und Familien Hoffnung, Glück und Trost geben
3. Die Natur erhalten: Kinder mit der Natur in Berührung bringen, um lebenslange Werte für Naturschutz zu etablieren
4. Kreatives Denken: Kreatives Denken pflegen, um Kinder darin zu inspirieren, die Zukunft zu erschaffen, die sie sich vorstellen

Solch philanthropische Ansätze von Unternehmen führen zudem zu einem positiven internen Effekt: Es erhöht auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Im Jahre 2013 interviewte das Forbes Magazin Führungskräfte zu den positiven Effekten von Corporate Social Responsibility: 51 von 59 glaubten, dass sie dadurch glücklichere Mitarbeiter hätten und 45 von 59 Befragten glaubten, sie würden bessere Mitarbeiter bekommen, weil sie talentiertere Mitarbeiter anziehen und ausbilden könnten. Der Grund liegt wieder in der Wahrnehmung des Arbeitgebers bei potenziellen Mitarbeitern. Unternehmen, die die besten Mitarbeiter rekrutieren möchten, müssen über Gehalt, Boni und Incentive-Pakete hinausdenken. Sie müssen sich zu besseren Marktteilnehmern entwickeln,

grüner produzieren, weniger CO₂ ausstoßen und einen gesellschaftlichen Eigenbeitrag leisten.

Mitarbeiter, die in gemeinnützige Tätigkeiten eingebunden werden, sind zudem produktiver und zufriedener mit ihrem Job, sie engagieren sich laut einer Harvard-Studie zehn Mal mehr in ihrer Arbeit als Kollegen, die sich selten gemeinnützig engagieren. Zudem konnte festgestellt werden, dass soziales Engagement den Stresslevel senkte und als ein Glücksfaktor in stressigen Zeiten wahrgenommen wurde. Auch eine Steigerung der Kreativität der Mitarbeiter konnte festgestellt werden.

Eine weitere Studie untersuchte den Zusammenhang von Mitarbeiterbindung und Corporate Social Responsibility und stellte fest, dass Mitarbeiter im Durchschnitt länger bei einem Unternehmen blieben, das sich sozial engagiert. Bei Unternehmen, die ihre Mitarbeiter in karitative Arbeit einbanden, war die Wahrscheinlichkeit, das Unternehmen zu verlassen, drei Mal geringer als bei Unternehmen, deren Mitarbeiter sich nicht sozial engagierten.

Der Altruismus-Effekt

Warum großzügige Menschen glücklicher sind

Im Juni 2010 riefen zwei der wohlhabendsten Männer der Welt, Bill Gates und Warren Buffet, die reichsten Personen und Familien in Amerika dazu auf, den Großteil ihres Vermögens für wohltätige Zwecke zu spenden. Bereits nach einigen Wochen erfuhr diese Initiative große Unterstützung und binnen kurzer Zeit versprachen über 100 US-Milliardäre, mindestens die Hälfte ihres Vermögens zu spenden. Darunter unter anderem New Yorks damaliger Bürgermeister Michael Bloomberg, der Facebook-Gründer Mark Zuckerberg oder George Lucas, der Schöpfer der Star-Wars- und Indiana-Jones-Filmreihen. Buffett selbst hatte bereits versprochen, 99 Prozent seines Vermögens an wohltätige Stiftungen zu spenden.

Entgegen der ökonomischen Standardannahme, dass Menschen ausschließlich dadurch motiviert sind, ihr Eigeninteresse zu verfolgen, zeigten Studien, dass es das Glück der Menschen erhöht, zum sozialen Wohlergehen beizutragen, selbst wenn dies ihren individuellen monetären Verdienst schmälert. Menschen, die einen Teil ihres Geldes für soziale Zwecke ausgeben, sind also glücklicher als jene, die es nur für sich verwenden. In vielen Ländern gibt es eine regelrechte Sammelkultur für wohltätige Zwecke und die Leute machen die irrwitzigsten Dinge, um Geld zu lukrieren. Die üblicheren sind, eine bestimmte Strecke zu laufen und dafür Spendengelder von Freunden oder Kollegen einzusammeln. Ein Freund aus England legte sich einmal für fünf Stunden in eine Badewanne mit Baked Beans und sammelte damit Geld für eine soziale Einrichtung. Auch in der Unternehmensberatung, bei der ich in Australien beschäftigt war, fanden regelmäßig Charity-Events statt, die trotz ihres ernststen Zwecks meisten sehr lustig waren und das Glück der Teilnehmer immens steigerten! Einmal fand eine Veranstaltung statt, bei der Geld für die örtliche Krebsstiftung gespendet wurde. Die Partner der Firma stellten sich zur Verfügung und versprachen, sich die Haare abschneiden zu lassen, falls eine bestimmte Spendensumme erreicht würde. Es kam eine riesige Menge Geld bei diesem Event zusammen, da die Mitarbeiter großen Spaß dabei hatten, zu sehen, wie ihrem Vorgesetzten die Haare abrasiert wurden oder der Chef auf einer Liege inmitten des Foyers lag und sich seine Rückenhaare mit Heißwachs ausreißen ließ, während die fleißigen Geldspender sich bei Finger Food und Wein amüsierten.

Der Glücksforscher David Myers rät: „Wenn Sie Geld haben, versuchen Sie etwas für diejenigen zu tun, die weniger haben; das wird Ihnen große Befriedigung verschaffen. Seien Sie aber vorsichtig und versuchen Sie, nicht nur Ihr Ego zu füttern, sondern tun Sie es von ganzem Herzen und versuchen Sie wirklich zu helfen.“

Handlungsempfehlungen

-Achten Sie in Ihrem Unternehmen / Bereich auf „grünes“ Wirtschaften. Überlegen Sie, wie Sie Ressourcen schonen sowie Abfall und Emissionen vermeiden können.

-Engagieren Sie sich in Ihrem Unternehmen für karitative Zwecke und beteiligen Sie Ihre Mitarbeiter daran.

-Überlegen Sie, ob Sie in Ihrem Unternehmen aus Ihrem nächsten Team-Event ein Charity-Event machen könnten. Es stiftet Glück für diejenigen, denen die Spende zugutekommt und die daran teilnehmen.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Welchen Stellenwert besitzt der Umweltschutz in Ihrem Unternehmen?

Welchen Stellenwert hat Freiwilligen-Arbeit und das Engagement für soziale Zwecke in Ihrem Unternehmen?

Happiness Score und andere Kennzahlen

Wie hoch ist der CO₂-Footprint Ihres Unternehmens?

Wie hoch ist der Anteil der Rohmaterialien, die recycelt sind? %

Wie hoch ist der Anteil der Materialien Ihres Endprodukts, die zurück in den Produktkreislauf Ihres Unternehmens fließen?

Wie viele Mitarbeiterstunden fielen im letzten Geschäftsjahr für Freiwilligenarbeit an? Stunden

Hier können Sie die Shareholder-Perspektive der Happiness Scorecard ausfüllen. Welche Ziele, Strategien oder Kennzahlen stehen in Zusammenhang mit dem Erfolg Ihres Unternehmens / Ihrer Abteilung?

Shareholder			
„Wie sollen wir gegenüber unseren Teilhabern auftreten, um nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg zu haben?“	Ziele	Strategien	Kennzahlen

Dieses Template dient der Community-Perspektive der Happiness Scorecard. Welche Ziele, Strategien oder Kennzahlen stehen in Zusammenhang mit dem Erfolg Ihres Unternehmens / Ihrer Abteilung?

Community			
„Wie sollen wir gegenüber der Gesellschaft auftreten, um im Rahmen unserer unternehmerischen Verantwortung zum Wohlergehen aller beizutragen?“	Ziele	Strategien	Kennzahlen

Kapitel 5 – Das Happiness-Projekt

Happiness Scanning

Wieviel Glück ein Markt benötigt

*„The future is about emotion“
(Patrick Dixon, Zukunftsforscher)*

Ein Unternehmen, das die Vorteile einer Happiness-Strategie erkannt hat und diese im Unternehmen fest verankern möchte, erwartet eine Phase der Veränderung. Diese soll interne Abläufe, die Kommunikation und die Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten betreffen. Es müssen Budgets für die Veränderung und ein Zeitplan festgelegt werden. Das erfordert zunächst eine Standortbestimmung des Unternehmens. Wie wird das eigene Unternehmen im Markt wahrgenommen? Wie sind die Leistungen des eigenen Unternehmens und die der Wettbewerber aus Sicht der Kunden?

Auch Entwicklungen des Marktes und der eigenen Branche müssen in Betracht gezogen werden. Ein Unternehmen und seine Strategie werden durch die Entwicklungen der eigenen Branche, aber auch durch globale Trends, technologische Entwicklungen, soziodemografische Trends oder durch politische sowie gesetzliche Entwicklungen beeinflusst. Die heutige Aufstellung eines Unternehmens muss vor allem dazu beitragen, um für die Zukunft gewappnet zu sein. Unternehmen, die nur verzögert auf Marktentwicklungen reagieren, werden es problematisch haben, besser als ihre Wettbewerber zu sein. Ein Wettbewerbsvorteil lässt sich in vielen Bereichen nur als Pionier erzielen oder indem bessere Produkte bzw. Leistungen geboten werden als von den Marktbegleitern. Wer jedoch den Anschluss in wichtigen Marktentwicklungen verpasst, hat strategisch und schließlich auch finanziell das Nachsehen. Die Zukunft besteht aus einer Reihe von Trends, für die sich Unternehmen heute vorbereiten müssen. Erfolgreiche Unternehmen sind in der Lage,

Chancen wahrzunehmen, die sich ihnen bieten und Risiken durch eine stichhaltige Planung zu minimieren. Darüber hinaus sind sie jedoch auch in der Lage, ihre eigenen Märkte und Produkte zu entwickeln und dort Bedarf aufzubauen, wo er noch nicht vorhanden war.

Der britische Zukunftsforscher Patrick Dixon beobachtet Trends und Märkte und berät Unternehmen bei ihrer strategischen Ausrichtung. Eine bedeutende Aussage, die er in Bezug auf die Entwicklung von Unternehmen und Märkten gemacht hat, lautet: „In der Zukunft geht es um Emotionen.“ Die emotionalen Reaktionen auf bestimmte Veränderungen im Markt haben häufig eine größere Auswirkung als die Veränderung an sich. Kapitalmarktbeobachtern ist dieser Zusammenhang hinreichend bekannt. Unternehmen haben die Chance, die Emotionen ihrer Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Shareholder und auch potenzieller Stakeholder positiv zu beeinflussen. Durch die Anwendung der Erkenntnisse der Glücksforschung bieten sich ihnen Chancen, die anderen Unternehmen verborgen bleiben und die Möglichkeit, enge Verbindungen mit Menschen einzugehen, die Teil des Unternehmenserfolges sind.

Ein Markt kann also „nicht genug Glück“ bekommen. Je positivere Emotionen mit dem Unternehmen in Verbindung gebracht werden, desto erfolgreicher ist es für zukünftige Entwicklungen aufgestellt.

Der Happiness-Fokus

Kick-off für einen neuen Start

Um die neue Happiness-Strategie oder bestimmte Elemente im Unternehmen zu verankern, kann der Stein durch ein Projekt ins Rollen gebracht werden. Die Zielsetzungen können sich dabei von Unternehmen zu Unternehmen unterscheiden. Wichtig ist es, Bewusstsein im Unternehmen, bei den Führungskräften und Mitarbeitern zu schaffen. In einem Kick-Off-Workshop kann für die neue Linie geworben werden, indem das Konzept, die Vorgehensweise und Erfolgsgeschichten erläutert werden. In der Regel gibt es Widerstände bei neuen Strategien, gerade wenn etwas so Grundlegendes geändert werden soll, wie die Zusammenarbeit untereinander, das Verhalten gegenüber Kunden und Lieferanten sowie der Fokus auf das eigene Wohlbefinden. Vor dem Kick-off mit dem Projektteam sollte der kompletten Belegschaft das Thema „Happiness“ nahegebracht werden. Im unternehmerischen Kontext können sich viele Mitarbeiter das Thema noch nicht vorstellen und die Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist ihnen nicht bewusst. Gerade in Ländern, die in ihrer Kultur von einer hohen Sachorientierung geprägt sind, wie das auch in Deutschland der Fall ist, stößt das Thema bei einer Vielzahl von Mitarbeitern auf Unverständnis.

Ein Kick-Off soll ermöglichen, das Thema bei der Belegschaft „zu erlauben“. Letztendlich strebt jeder Mensch nach Glück und Zufriedenheit, nur haben wir in den letzten Jahrzehnten, gerade in westlichen Gesellschaften, eine große Distanz zwischen dem persönlichen Wohlbefinden und dem Arbeitsumfeld geschaffen. Dass diese Distanz weder für den Unternehmenserfolg noch für die Mitarbeiter eines Unternehmens gesund ist, ist vielen noch nicht bewusst. Daher sollte zunächst mit Fakten, die die große Korrelation zwischen Mitarbeiter-Happiness, Kunden-Happiness, Lieferanten-Happiness, Shareholder-Happiness und Unternehmenserfolg belegt, bekannt und verständlich gemacht werden.

In einem Kick-Off-Meeting, das speziell den Kreis von Menschen betrifft, die mehr Happiness im Unternehmen verankern, wird ein gemeinsames Verständnis über die Projektziele geschaffen. Es werden

wesentliche Projektziele vereinbart, Meilensteine definiert und die Art der Messung des Erfolges im Projektfortschritt festgelegt. In diesem Schritt kann auch das Projektteam festgelegt werden.

Happy Day

Ein besonderer Arbeitertag als Kick-off für mehr Happiness

Aus den Lautsprechern tönt Pharrell Williams Song „Happy“ und auf der Leinwand des Konferenzsaals wird dazu das Video abgespielt. Die rund 120 Mitarbeiter des mittelständischen Elektronik Konzerns sitzen erwartungsvoll auf ihren Sitzen, einige wippen im Takt mit, immer mehr klatschen dazu.

Nach Ende der Musik kommt der kaufmännische Leiter auf die Bühne und erklärt den Mitarbeitern das Besondere und den Sinn des heutigen Tages. Er signalisiert seinen Zuhörern, dass jeder Einzelne für den Erfolg des letzten Geschäftsjahres verantwortlich ist und die Geschäftsleitung sich deshalb dazu entschieden hat, für die Mitarbeiter einen „Happy Day“ zu organisieren. Gleichzeitig berichtet er auch von den Herausforderungen, denen das Unternehmen jetzt und in Zukunft gegenübersteht. Es sei zunehmend schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden und aufnehmen zu können. Die Firma stehe unter einem hohen Preisdruck im Wettbewerb mit Unternehmen aus Asien. Der große eigene Vorteil läge im einzigartigen Know-how des Unternehmens, das weltweit geschätzt würde. Er betont, wie wichtig es sei, dieses Fachwissen weiterhin aufzubauen und zu nutzen, dies ginge nur mit motivierten, produktiven und zufriedenen Mitarbeitern. In der letzten Zeit hatte das Unternehmen verschiedene Maßnahmen ergriffen, um die Krankenstände zu reduzieren und um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Es gäbe zwar eine geringe Fluktuation, doch es sei schwierig, „frischen Wind“ ins Unternehmen zu bringen und die Innovationskraft zu erhöhen. Auf Branchenverbandsmessen hatte sich das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb präsentiert und organisierte „Tage der offenen Tür“ für Schüler und angehende Praktikanten. Die Elektronikfirma schaltete auch überregional Stellenanzeigen, um junge Ingenieure,

Techniker und andere Fachkräfte anzuwerben. Dadurch konnten einige Nachwuchskräfte rekrutiert und im Unternehmen eingearbeitet werden. Innerbetrieblich setzte das Unternehmen vor allem auf ein Prämiensystem und Zusatzleistungen, wie eine betriebliche Altersvorsorge und Gesundheitsinitiativen, um die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Während des „Happy Days“ erlernten die Mitarbeiter Tools und einfache Maßnahmen, wie sie ihren eigenen Glückslevel am Arbeitsplatz steuern können. Sie führten Übungen durch und erfuhren, welche Auswirkungen die eigene Zufriedenheit auf ihr Privatleben und die Zusammenarbeit mit Kollegen, Kunden und Lieferanten hat. Darüber hinaus errechneten sie ihren eigenen Glückslevel und erlernten Strategien, wie sie jeden ihrer Glücksfaktoren verbessern konnten und entschieden sich für das Formieren einer „Happiness Force“.

Die Happiness Force

Mitarbeiter als Glücksmultiplikatoren der Organisation

Ein Team, welches ein „Glücks-Projekt“ im Unternehmen durchführt und Prozesse, Strukturen sowie Kommunikation dahingehend beeinflussen soll, dass die sozialen Interaktionen menschlicher, wertschätzender und zufriedenstellender werden, sollte größtenteils aus eigenen Mitarbeitern bestehen. Das erhöht zum einen die Akzeptanz für die neue Linie, zum anderen verfügen die Mitarbeiter über internes Wissen bezüglich der Abläufe, Funktionen und Besonderheiten. Zudem können diese Mitarbeiter, nachdem das Projekt abgeschlossen wurde, als „Glücksmultiplikatoren“ im Unternehmen fungieren. Sie sind Ansprechpartner und können die Einhaltung der neuen Standards auch überprüfen. Wie bei jedem erfolgreichen Projekt kommt es auch bei einem Happiness-Projekt auf die richtige Zusammensetzung des Projektteams an. Die Voraussetzung der Teammitglieder ist, dass alle mit den Prinzipien der interdisziplinären Glücksforschung und den Tools zur Anwendung im Unternehmenskontext vertraut sind. Dabei sollte auf eine ausgewogene Teamzusammensetzung geachtet werden, mit einer breitgefächerten fachlichen und sozialen Kompetenz. Wichtig ist auch, dass Personen mit Entscheidungskompetenz eingebunden werden. Die Projektmitarbeiter sind die Botschafter der neuen Unternehmenskultur und sollten natürlich selbst die Prinzipien anwenden, die ein wertschätzender und glücksbringender Umgang miteinander fordert. Sie selbst sollten über die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel verfügen und hinter den Projektzielen stehen. Die Happiness-Teammitglieder sollten auch ein hohes Maß an Engagement, Moral und Einsatzbereitschaft haben, sich für das Thema begeistern und effektiv kommunizieren können.

Der Gruppenleiter hat primär eine Vermittlerfunktion, er führt und coacht informell und informativ. Das Team selbst sollte über einen guten Zusammenhalt verfügen und sich gegenseitig vertrauen. Ziel ist es, ein Projektteam zusammenzustellen, das sich durch eine hohe Performance sowie Aufgaben-Effizienz auszeichnet und über das Projekt mehr Happiness in der Unternehmenskultur verankern kann.

Stakeholder-Analyse

Scanning der Interessenkonflikte

Ein deutsches Produktions-Unternehmen hatte eine neue Strategie eingeführt, die sich auf die Umstrukturierung eines bestimmten Prozesses im Rahmen des Kundenmanagements bezog. Mit Unterstützung einer externen Beratungsgesellschaft und viel zeitlichem sowie monetärem Aufwand wurden die neuen Prozesse aufgesetzt. Die internen Widerstände gegen die neue Vorgehensweise wurden schließlich so laut, dass alle Neuerungen wieder „eingestampft“ wurden und man zu den ursprünglichen Konzepten zurückkehrte. Die neue Strategie war nicht von einem Change-Management und Kommunikationsmaßnahmen flankiert worden. Das Projekt hat sehr viel Geld gekostet und zukünftige Neuerungen in diesem Unternehmensbereich wurden mit noch mehr Argwohn betrachtet, was ein Aufbrechen der überalterten Strukturen schwieriger als vorher macht.

Eine Bank ging dabei systematischer vor und identifizierte im Vorfeld, welches Maß an Commitment die Mitarbeiter bereit waren, der neuen Strategie entgegenzubringen. Während einige Mitarbeiter hellauf begeistert von dem „Glückskonzept“ im Vertrieb waren, hielten es andere für „zu soft“ und nicht greifbar. Ihnen wurde im weiteren Projektverlauf die Bedeutung absolut kundenorientierter Prozesse klarer. Bei jedem Mitarbeiter, der von den neuen Prozessen betroffen war, wurde zunächst analysiert, wie er dem Glücksprojekt gegenüberstand. Diese Stakeholder-Analyse betrachtete sowohl die hierarchische Einflussmöglichkeit des Kollegen sowie seine Einstellung gegenüber dem Glücksprojekt.

Entsprechend dieser Parameter war jeder Mitarbeiter imstande, das Projekt voranzutreiben oder es auch zu behindern. Durch die Analyse konnte das Projektteam für jeden einzelnen eine Strategie entwickeln, um die Widerstände gegen das Projekt zu minimieren. Im ersten Schritt identifizierte das Projektteam die wichtigsten Stakeholder und beurteilte ihre Einstellung. Anschließend wurden für jeden einzelnen Kommunikationsstrategien entwickelt, um ihn zum gewünschten

Commitment zu bringen.









Stakeholder / Commitment	Begeisterung	Unterstützung	neutral	zögernd	behindernd
Projektsponsor					
Abteilungsleiter UE					
Teamleiter					
Abteilungsleiter XF					

Abbildung 10: Stakeholder-Analyse für Happiness-Projekt

Als wichtigster externer Stakeholder des Projektes wurde in dieser Bank der Endkunde identifiziert. Obwohl in der Bank Annahmen darüber existierten, was den Kunden wichtig sei, wurde eine Kundenbefragung durchgeführt und ausgewertet. Ziel war die Identifizierung der drei wichtigsten Zufriedenheitskriterien („Critical to Happiness – CTH“).

Die Auswertung ergab ein Ranking der CTHs, von denen die drei wichtigsten als Projektziele ausgewählt wurden:

- besseres Eingehen auf individuelle Bedürfnisse
- schnellere Reaktionszeiten
- geringere Kosten

Im nächsten Schritt wurde die Einschätzung der Kunden zur eigenen Performance in diesen Bereichen ausgewertet und die Diskrepanz

zwischen Erwartung und IST-Zustand analysiert. Vor allem in der Reaktionszeit, beispielsweise von Kreditentscheidungen, und im Eingehen auf die individuellen Bedürfnisse wünschten sich die Kunden eine bessere Performance als die Bank aktuell zeigen konnte. Schließlich brainstormten die Teammitglieder, durch welche Maßnahmen man die Kundenzufriedenheit in diesen Bereichen verbessern konnte.

Happiness Roll-out

Die Planung von mehr Glück

Die Verankerung von mehr Happiness im Unternehmen kann sich auf verschiedene Bereiche auswirken und teilweise komplex sein. Eine gut durchdachte Projektplanung ist in der Lage, diese Komplexität zu reduzieren und spätere Reibungsverluste zu vermeiden. Abhängig von den Zielen sollte das Projekt in verschiedene Phasen eingeteilt werden. Je mehr Unternehmensbereiche involviert sind oder je tiefer Happiness in der Unternehmensstrategie verankert werden soll, desto mehr Projektphasen wird es geben.

Ein Unternehmen plante beispielsweise nur einzelne Workshops, um Mitarbeiter mit den Erkenntnissen und Tools aus der Glücksforschung vertraut zu machen, um sie resilienter gegen Stress zu machen oder mit dem Ziel, dass sie ihren eigenen Glückslevel besser steuern können. In dem Fall waren andere – und weniger – Projektschritte nötig als bei der Verankerung einer Happiness-Strategie in der Kunden-, Lieferanten- oder Shareholder-Perspektive.

Der Vorteil von verschiedenen Phasen, um das Projektziel insgesamt auf Teilschritte herunterzubrechen, ist neben der Reduzierung der Komplexität eine bessere Kontrollmöglichkeit. So lassen sich pro Phase die einzelnen Aktivitäten, Kosten, Termine und Ergebnisse messen und beurteilen, ob diese wie geplant erreicht wurden. Jeder Meilenstein schließt eine solche Phase ab und signalisiert einen Fortschritt im Projekt. An jedem Meilenstein wird der bisherige Projektverlauf evaluiert und die Möglichkeit gegeben, frühzeitig gegenzusteuern, wenn das Projekt nicht nach Plan verläuft. Als Projektcontrolling-Instrument eignet sich die Happiness Scorecard. Durch sie können Ziele in unterschiedlichen Bereichen festgelegt und Ergebnisse messbar gemacht werden. Das Projekt schließt mit dem Erreichen des Projektziels. Das können beispielsweise verbesserte Abläufe im Vertrieb oder Kundenmanagement sein, um die Kunden zu begeisterten Fans des eigenen Unternehmens zu entwickeln. Auch die Bildung einer „glücklicheren“ Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten oder ein bestimmter Happiness-

Level der Mitarbeiter, der in der Folge zu einer besseren Produktivität, geringen Ausfällen und einer wertvolleren Unternehmenskultur beiträgt, kann das Ziel sein. Ist das Projekt erfolgreich abgeschlossen, können die ehemaligen Projektmitarbeiter als Happiness-Botschafter in der verbesserten Organisation als Ansprechpartner weiterhin zur Verfügung stehen.

Happiness-Implementierung

Verankerung von Wohlempfinden

Ein börsennotiertes Dienstleistungs-Unternehmen verfolgte die Strategie von „nachhaltig zufriedenen und leistungsstarken Mitarbeitern“. In dem Segment zeichneten sich seit einiger Zeit ein Übernahmewettbewerb und eine Branchenkonsolidierung ab. Das Unternehmen stand also vor der Herausforderung, den Wert seiner Aktie zu erhöhen, um nicht das Target einer Übernahme zu werden. Um dies zu erreichen, strebte der Vorstand auf der einen Seite eine Ausweitung des eigenen Geschäftsfeldes, zum anderen eine starke Kostenreduzierung an. Bei der Expansion fokussierte sich das Unternehmen vor allem auf eigene Innovation und die Besetzung neuer Produkt- und Marktfelder. Ein Personalabbau konnte daher nur bedingt zur Kostenreduzierung erfolgen. Das Unternehmen setzte stattdessen auf eine Steigerung der Wertschöpfung innerhalb der Unternehmensprozesse sowie auf die Flexibilisierung der Mitarbeiter und die Erhöhung der Innovationskraft. Ziel war es, schnell zu wachsen und dabei „die Mitarbeiter mitzunehmen“. Das Unternehmen entschied sich für den Ansatz der Happiness Scorecard, der beide Aspekte berücksichtigte.

Zunächst wurde in einer Analyse das Marktumfeld des Unternehmens (Happiness Scanning) festgestellt. Im zweiten Schritt erfolgte eine interne Unternehmensanalyse (Happiness Audit), bei der das Unternehmen sowie seine Funktionen und Prozesse aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wurden. Die Hauptfrage des Happiness Audits war: Wie hoch ist der Glückswert unserer Organisation und an welcher Stelle haben wir „Happiness Leaks“?

In diesem Unternehmen wurde festgestellt, dass vor allem in der Prozessgestaltung und im Führungsverhalten in einigen Bereichen Nachholbedarf existierte. Die Geschäftsführung nahm in ihre Strategieplanung die schrittweise Veränderung der Unternehmenskultur und die Implementierung des „Happiness Konzeptes“ mit auf. Dazu wurde ein Projektteam aufgesetzt, das später die internen Prozesse und die Kommunikation verbessern sollte. Das Unternehmen konnte binnen eines

Jahres seine Unternehmenskultur immens verändern, erhebliche Prozesskosten einsparen und die Innovationskraft erhöhen. Der Wert der Aktie stieg innerhalb eines Jahres im zweistelligen Prozentbereich und outperformte den Branchenindex erheblich.

Happiness-Audit

Das Unternehmen auf der Couch

Jedes Unternehmen hat durch seine Historie, die gemachten Erfahrungen und das Wissen der Menschen, die dort arbeiten, ganz bestimmte Stärken und Kernkompetenzen. Zum einen ist es wichtig, das Unternehmen um diese Stärken herum weiterzuentwickeln, zum anderen ist es unerlässlich, diese Stärken immer wieder im Lichte der Marktveränderungen zu reevaluieren und auszubauen. Es gibt viele Beispiele von Unternehmen, deren Kernkompetenzen in wenigen Jahren überflüssig wurden. So machte die Digitalisierung Kodaks Kernkompetenz in Fotografie überflüssig oder die Entwicklung von Smartphones sorgte für einen immensen Einbruch im Mobiltelefongeschäft bei Nokia. Eine strategische Konsistenz ist zwar ein Kennzeichen vieler erfolgreicher Unternehmen, doch es kann sehr schnell notwendig werden, sich neu aufzustellen als das Alte weiterzuentwickeln. Daher müssen Unternehmen identifizieren, über welche besonderen Stärken sie verfügen, mit denen Wettbewerber nicht aufwarten können und prüfen, welche dieser Stärken in Zukunft wichtig sein könnten oder welche anderen Stärken im Unternehmen weiterentwickelt werden sollten. Auch die (Weiter-)Entwicklung von Happiness im Unternehmen sollte diesem Plan folgen. Wenn das Arbeitsklima schlecht ist, das Unternehmen hohe Krankenstände, Burnout-Fälle oder eine hohe Fluktuationsrate aufweist, besteht Handlungsbedarf. In diesem Falle gilt es, herauszufinden, wo die Treiber für Innovation, Produktivität und positive Energie im Unternehmen sitzen. Um diese Stärken und Menschen herum sollte der Aufbau von Happiness beginnen.

Auf der anderen Seite existieren Happiness-Leaks, sogenannte „Glücksverhinderer“, die die positive Energie der Organisation

abziehen. Dies können Prozesse sein, die nicht definiert sind und für Engpässe, Stress und Kundenunzufriedenheit sorgen oder auch Mitarbeiter, die negativ und destruktiv sind.

In einem „Happiness-Audit“, welches das Unternehmen holistisch betrachten sollte, können solche Glücksverhinderer identifiziert werden, damit in einem späteren Schritt Gegenmaßnahmen entwickelt werden können. Folgende Unternehmensbereiche sollten bei einem „Happiness Audit“ unter die Lupe genommen werden:

- Internes Umfeld – es beschreibt die Kultur einer Unternehmung mit den bisher vorherrschenden Werten, Philosophien und „ungeschriebenen Gesetzen“. Im Rahmen einer Kulturanalyse können diese sicht- und bewertbar gemacht werden.
- Zielfestlegung – die bisherige Zielsetzung im Unternehmen kann der Happiness von Mitarbeitern, Kunden oder anderen Stakeholdern konfligierend gegenüberstehen oder sie nicht hinreichend berücksichtigen.
- Ereignisidentifikation – interne und externe Ereignisse, die das Erreichen der Ziele des Unternehmens beeinflussen, werden in diesem Abschnitt bestimmt und in Risiken sowie Chancen unterschieden. Chancen können direkt in den Strategiebildungs- oder Zielsetzungsprozess der Führungskräfte eingehen.
- Risikobeurteilung – Risiken für den Erfolg des Unternehmens werden in diesem Stadium unter Berücksichtigung von Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit untersucht, um eine Strategie für ihre Steuerung zu entwickeln. Risiken können beispielsweise neue Technologien sein, die vom Wettbewerber eingesetzt werden, oder auch der Mangel an zukünftigem Personal.

- Risikosteuerung – in diesem Bereich werden die bisherigen Maßnahmen, wie das Unternehmen aktuell mit Risiken umgeht, analysiert.
- Kontrollaktivitäten – Vorschriften und Verfahren sowie interne Kontrollen können die Happiness einschränken oder auch gewährleisten. Das bisherige Kontrollsystem kann unter diesen Aspekten begutachtet werden.
- Information und Kommunikation – Informationsfluss und die Kommunikationsmittel stellen einen wesentlichen Faktor für die interne Happiness dar.
- Überwachung – dabei geht es um die Fragen, wie Führung im Unternehmen ausgeübt wird. Auch welchen Einfluss dies auf die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter, Geschäftspartner und Aktionäre hat.

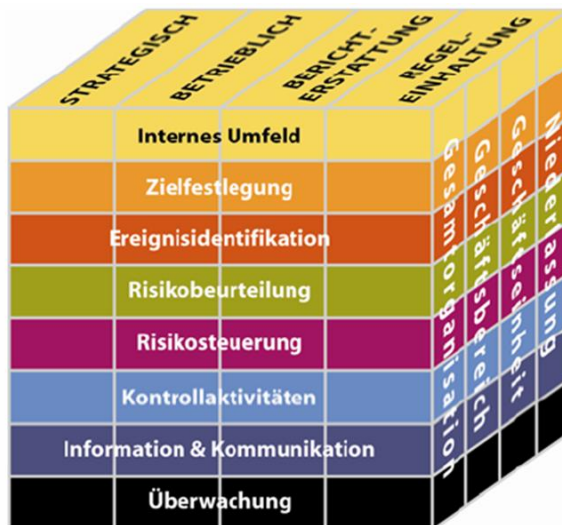


Abbildung 11: Das COSO-Rahmenwerk (Quelle: COSO, 2004)

Durchleuchten Sie alle Aspekte Ihres Unternehmens bzw. Ihrer Abteilung, von den Strategien bis hin zur Prozessausübung, Dokumentation und Berichterstattung, um wertvolle Faktoren und Stärken zu identifizieren, womit die Happiness der Stakeholder erhöht werden kann.

Glück als Unternehmensfunktion

Welche Positionierung den Vorsprung bringt

Nachdem der Status quo in der Unternehmung analysiert wurde und Klarheit besteht, welche Entwicklungen im Marktumfeld vorherrschen, können strategische Entscheidungen gefällt werden, was im Unternehmen verändert werden soll und wo mehr Glück Vorteile für Mitarbeiter, Kunden oder andere Stakeholder bringt. Es können bisherige einzelne Ziele verändert oder neu hinzugefügt werden, ein Unternehmen kann sich auch entschließen, komplette Teile der Organisation zu ändern, um „Happiness“ zu verankern. Eine erfolgreiche Strategieentwicklung macht vor allem unter dem Gesichtspunkt des Vergleichs mit direkten Wettbewerbern im Markt Sinn. Basierend darauf, was die Kunden vom Unternehmen erwarten und wie die Wettbewerber diese Erwartungen erfüllen, kann die aktuelle Position und die zukünftige Positionierung gewählt werden. Ein Attribut, um das Unternehmen neu zu positionieren und damit erfolgreicher zu machen, ist der Level an Happiness, den das Unternehmen beim Kunden hervorruft. Kundenbefragungen können hierfür wertvolle Daten liefern. Ein weiteres wichtiges Positionierungsattribut ist in der Regel der Preis des Produktes bzw. der Leistung des Unternehmens.

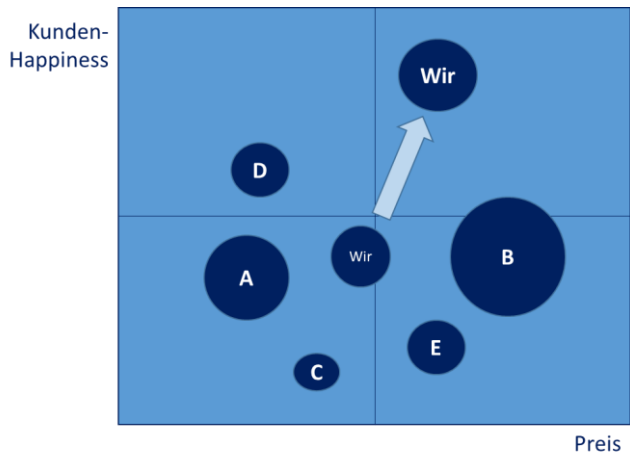


Abbildung 12: Positionierungsmatrix Kunden-Happiness

Nachdem abgeschätzt werden kann, in welcher Position sich das eigene Unternehmen befindet und welche zukünftige Position angestrebt werden soll, fällt die Entscheidung, wie diese erreicht werden soll. Die Glücksstrategie kann dabei als Meta-Strategie implementiert werden. Das bedeutet, sie wird Teil der gesamten Unternehmensstrategie und prägt alle anderen Unternehmensbereiche. Diesen Ansatz hat beispielsweise die Firma Zappos gewählt. Das Anliegen, Mitarbeiter und Kunden zu „wonen“, zieht sich bei dem Unternehmen durch alle Prozesse und Bereiche, ist fest in der Firmenphilosophie verankert und legt damit den Rahmen für alles interne Handeln fest.

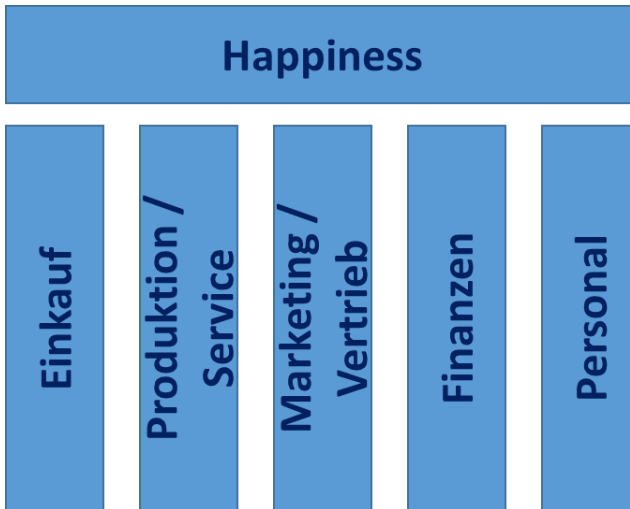


Abbildung 13: Happiness als Metastrategie

Eine weitere Möglichkeit ist eine eigene Funktion zu installieren, z.B. ein Mitarbeiter oder ein Team kümmert sich um das Glück und die Zufriedenheit im Unternehmen. Ähnlich, wie es im Unternehmen auch eine eigene Abteilung für Innovation, Business Development oder Organisationsentwicklung geben kann, die gleichberechtigt neben anderen Abteilungen steht, ist ebenso eine Abteilung für „Happiness“ denkbar. Diese kann Prozesse analysieren und als „Service Provider“ für andere Abteilungen fungieren.

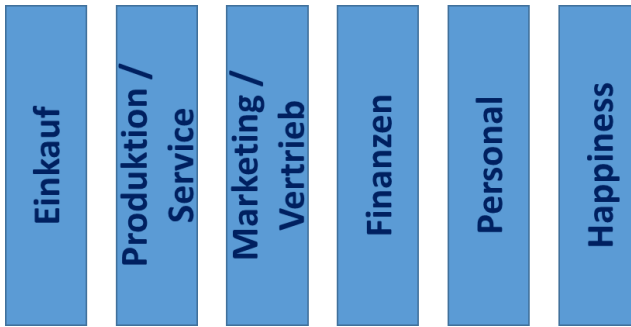


Abbildung 14: Happiness als funktionale Strategie

Eine weitere Option ist es, das Thema Glück einem bestimmten Unternehmensbereich zuzuordnen, wie etwa dem Personalbereich. Hier würde die Personalabteilung die Erkenntnisse der Glücksforschung einsetzen, um die Mitarbeiter optimal zu entwickeln und zu betreuen oder um sich als attraktive Arbeitgebermarke zu positionieren. Diesen Ansatz hat Google gewählt. Seine Happiness-Strategie ist primär darauf fokussiert, die besten Mitarbeiter zu rekrutieren und damit innovativ sowie leistungsfähig zu bleiben.

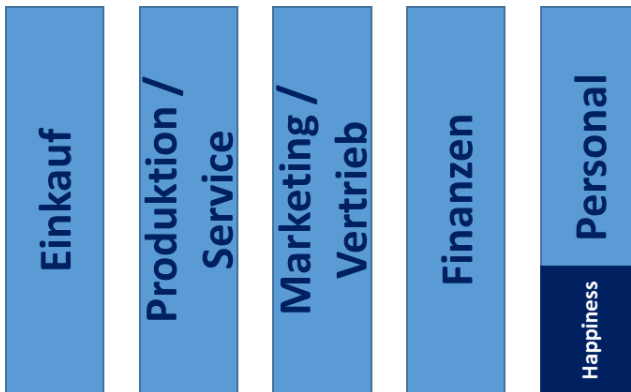


Abbildung 15: Happiness als Teil des Personalbereichs

Im Marketing oder Vertrieb verankert können Erkenntnisse der Positiven Psychologie speziell zur besseren Kundenbetreuung verwendet werden. Andere Unternehmensbereiche blieben in diesem Falle davon

unberührt und „Happiness“ wäre primär eine Marketing-Strategie. Dies wäre beispielsweise auf die Strategie von Coca-Cola anzuwenden. Die Firma möchte ihr Getränk für den Endkunden mit „Happiness“ sowie Glück assoziieren und hat diesen Aspekt in ihr Marketing integriert.

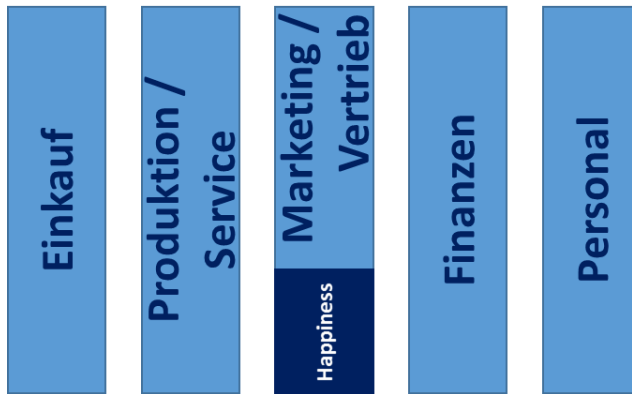


Abbildung 16: Happiness als Teil des Marketings

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Wie würden Sie in Ihrem Unternehmen / Bereich ein Happiness-Projekt aufsetzen?

Welche Zusammensetzung des Projektteams würde den größten Erfolg versprechen?

In welchen Schritten könnten Sie mehr Happiness in Ihrem Unternehmen verankern?

In welchen Bereichen ergeben sich Herausforderungen für das Glück der Stakeholder?

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

Über welche besonderen Attribute verfügt Ihr Unternehmen / Ihre Abteilung?

Welche Vorteile könnte eine Happiness-Strategie für Ihr Unternehmen / Ihren Bereich bringen?

Welche Lösung wäre in Ihrem Unternehmen sinnvoll?

Welche Veränderungen im Konsumentenverhalten erwarten Sie für Ihre Branche?

Welchen Mehrwert bietet eine Erhöhung der Zufriedenheit Ihrer Kunden?

Nachhaltigkeit im Erfolg mit der Happiness Scorecard

Glückliche Veränderungen im Unternehmen steuern

Eine Organisation ist ein dynamisches Gebilde, das ständig Veränderungen, Entwicklungen und neuen Herausforderungen ausgesetzt ist. Der Verhaltens- und Politikwissenschaftler Peter Senge prägte den Begriff der „Lernenden Organisation“. Er bezeichnete damit die Fähigkeit eines Unternehmens oder einer Organisation, flexibel auf äußere und innere Reize zu reagieren und anpassungsfähig zu sein. Das Ziel ist die Etablierung einer Unternehmenskultur, die ein hohes Maß an Glück und Zufriedenheit, auch bei sich ändernden Einflussfaktoren, aufrechterhalten kann. Senge erläutert die fünf Disziplinen, die ein Unternehmen beherrschen muss, um sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln.

Personal Mastery

Der Begriff der lernenden Organisation ist irreführend, da es nicht die Organisation an sich ist, die lernt, sondern natürlich die einzelnen Menschen, die in ihr arbeiten. Daher ist der erste Schritt eine individuelle Selbstverbesserung, kontinuierlich auf die Mitarbeiter im Unternehmen angewendet, werden deren Fähigkeiten entwickelt. Senge betont hier vor allem die Bearbeitung von Sinnfragen, was die persönliche Lebenssituation und des Berufs anbelangt. Die persönliche Happiness Scorecard setzt an dieser Stelle an, mit ihrem gezielten Fokus auf die Steigerung des Wohlbefindens in den Lebensbereichen Gesundheit, soziale Beziehungen, Beruf, Finanzen sowie Lebenssinn und Zielsetzung.

Mental Models

Mentale Modelle beschreiben die implizite und explizite

Wahrnehmung der eigenen Welt. Das Thema dieser Disziplin ist es, diese Grundannahmen zu identifizieren und objektiv bewertbar zu machen. Durch die Quantifizierung der persönlichen Happiness Scorecard, die auf dem Oxford-Glücksfragebogen basiert, ist eine objektive Bewertung der eigenen Situation möglich. Es werden Diskrepanzen zwischen den „Geschichten“, die wir uns erzählen und der (möglichen) Wirklichkeit bewusst. Auch in Unternehmen existieren häufig „Geschichten“, die als Rechtfertigung für den aktuellen – oft nicht sehr glücklichen – Status quo dienen. Dies blockiert Veränderung und Verbesserung sowie die Möglichkeit, zu einer glücklichen Organisation beizutragen, von der Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Eigentümer und die Gesellschaft gleichermaßen profitieren.

Shared Visioning

Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitarbeiter die gemeinsamen Ziele verstehen und verinnerlichen. Jeder ist in der Lage, den Zweck und seinen persönlichen Beitrag zum Erreichen des gemeinsamen Ziels nachzuvollziehen. Üblicherweise verfügen Visionen auch über eine starke emotionale Komponente. Eines der bekanntesten Beispiele für Visionen ist die „I have a dream“-Rede von Martin Luther King. Auch in Unternehmen führt das „Träumen von einer besseren Welt“ bzw. die Vorstellung einer idealen Situation des Unternehmens zu einer Flexibilität im Denken und Kreativität, wenn es um die Lösungsansätze zum Erreichen der Vision geht.

Team Learning

In einem vorherigen Kapitel wurde bereits auf die hohe Bedeutung von sozialen Vernetzungen im Unternehmen eingegangen. Auch Senge stellte die Bedeutung des Lernens im Team für ein Unternehmen fest. Team Learning findet dann statt, wenn die Mitglieder einer Gruppe in

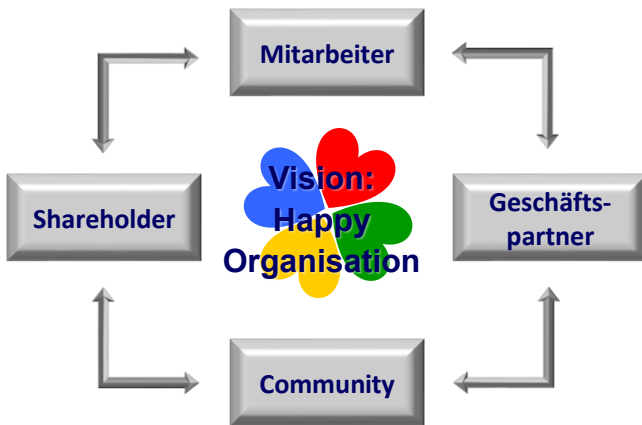
innerer Verbundenheit gemeinsam etwas verstehen oder in ihrem Wissen wachsen. Senge versteht unter einem Team mehr als die Summe seiner Mitglieder. Durch die Zusammenarbeit wird ein echter Mehrwert geschaffen.

Systems Thinking

Die letzte Disziplin für eine lernende Organisation ist die Fähigkeit zum ganzheitlichen, systemischen Denken. Glückliche Mitarbeiter, die in einem gesunden Austausch zueinanderstehen und in einer offenen, anerkennenden Unternehmenskultur arbeiten, sind dazu eher in der Lage als Mitarbeiter, die still „ihr eigenes Süppchen“ kochen. Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems (des Unternehmens mit all seinen Außen- und Innenbeziehungen sowie Wirkmechanismen) werden typische Verhaltensmuster erkannt, die offen besprochen sowie gesteuert werden können. Mit speziellen Methoden können die Systeme dann simuliert und mögliches Verhalten vorhergesagt werden. Beispiele hierfür wären Zielsetzungen, die scheitern, oder Problemverschiebungen.

Ein Unternehmen benötigt alle fünf Disziplinen, um eine lernende Organisation zu entwickeln. Die Disziplinen bauen auf einander auf und sorgen dafür, dass die Fähigkeiten des Unternehmens schrittweise angehoben werden.

Die Happiness Scorecard bietet ein umfassendes Instrumentarium, um die Wirkung eines „Happiness-Projekts“ nicht im Sande verlaufen zu lassen, sondern um es als Meilenstein in Richtung einer lernenden Organisation zu verstehen.



Die gemeinsame Vision steht im Mittelpunkt aller strategischen Überlegungen. Zielsetzungen können in allen vier Perspektiven kommunizierbar und messbar gemacht werden.

Happiness Touchpoints oder Happiness Leaks?

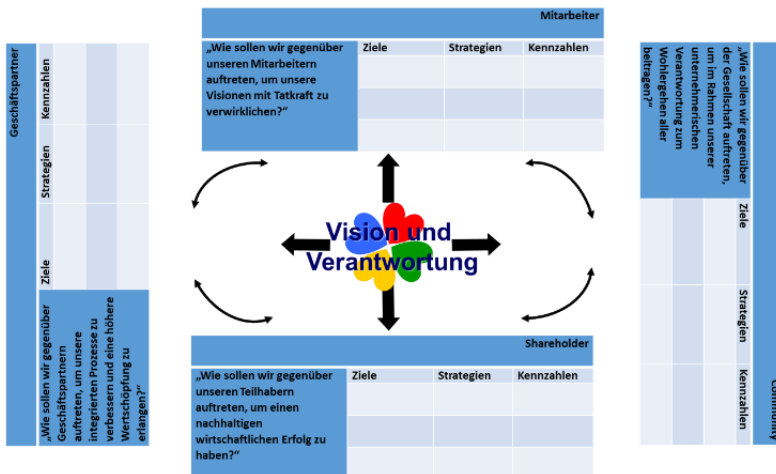
Welche „Geschichten“ werden in Ihrem Unternehmen / Bereich erzählt, die eine Veränderung verhindern? Wie wahr sind diese Geschichten heute noch?

Was ist die gemeinsame Vision Ihres Unternehmens / Bereichs?

An welchen Stellen eignen sich Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen gemeinsam Fähigkeiten an?

Wie hoch schätzen Sie die systemische Denkfähigkeit in Ihrem Unternehmen oder Ihrem Bereich ein?

Hier können Sie die unterschiedlichen Perspektiven der Happiness Scorecard zusammenführen. Im Zeitverlauf können Sie anhand der Kennzahlen feststellen, welchen Erfolg Sie bei der Umsetzung der Strategien erzielen.



Happy End?

Emotionen haben immer schon wirtschaftliches Handeln bestimmt, sei es auf dem Kapitalmarkt oder im Vertrieb. Dennoch messen wir wirtschaftlichen Erfolg bisher fast ausnahmslos über monetäre Komponenten. Damit haben wir einen der Haupt-Erfolgsfaktoren nicht beachtet, weil Emotionen bisher schwer zu messen waren. Die Positive Psychologie und interdisziplinäre Glücksforschung gibt der Wirtschaft nun Messinstrumente an die Hand.

Seit Anfang 2000 beschäftigt das Thema „Happiness Economics“ die Harvard Business School, eine der bedeutendsten Kaderschmieden für Wirtschaftswissenschaftler und Manager. In Harvard erforschen Wissenschaftler, welchen Einfluss persönlich empfundenes Glück auf die Wirtschaft hat. Gesamtwirtschaftlich suchen wir nach einem Ersatz zum „Bruttoinlandsprodukt“ als alleinigen Wohlstandsindikator einer Volkswirtschaft. Die OECD misst seit 2011 „Happiness“ in seinem „Better Life Index“. Auf politischer und volkswirtschaftlicher Ebene werden diese neuen Erkenntnisse bereits diskutiert. In viele erfolgreiche Unternehmen hat dieses Wissen auch bereits Einzug gehalten.

Doch damit sind wir mit der Glücksforschung im betriebswirtschaftlichen Kontext noch nicht am Ende, sondern erst am Anfang. Wenn Unternehmen es schaffen, mehr „Happiness“ in ihren Geschäftsalltag zu integrieren, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen und ihren Job lieben, Kunden langfristig, gerne und immer wieder bei diesem Unternehmen kaufen und Lieferanten alles tun, um mit diesem Unternehmen zusammenzuarbeiten. Damit werden die Menschen, die mit dem Unternehmen in Verbindung stehen, nicht nur glücklicher, sondern auch erfolgreicher.

Follow-Up

Besuchen Sie die Homepage des Happiness Management Institutes, um mehr darüber zu erfahren, wie Happiness in Unternehmen verankert werden kann und wie Sie Ihren persönlichen Happiness Score ermitteln.



Happiness Management Institut

KEYNOTES TRAININGS WORKSHOPS COACHING BERATUNG NEWS DR. ANNE-KATRIN STRAESSER

Happiness ScoreCard ☎ +49 89 200737 14

NUTZEN SIE DIE HAPPINESS SCORECARD, UM IHR PERSÖNLICHES GLÜCK ZU MESSEN UND ZU ...

Mit der Happiness Scorecard erfassen Sie Ihren aktuellen Glücksindex. Sie erhalten Ihren persönlichen allgemeinen Glückswert und den Glücksindex bei jedem der sechs Haupt-Glücksdeterminanten: Gesundheit, Liebe & Partnerschaft, Familie & Freundschaft, Arbeit & Karriere, Finanzen, Sinn & Ziele.

www.happiness-management-institut.com

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Happiness Set Point und Glücksfaktoren</i>	38
<i>Abbildung 2: Happiness Scorecard für Unternehmen</i>	40
<i>Abbildung 3: Happiness Scorecard für Unternehmen – 4 Perspektiven</i>	42
<i>Abbildung 4: Happiness Scorecard für die Mitarbeiter-Perspektive</i> .	45
<i>Abbildung 5: Beispiel einer individuellen Happiness Scorecard-Chart</i>	55
<i>Abbildung 6: Die Motivationsschere, nach Matyssek, A. (2011)</i>	59
<i>Abbildung 7: Erhöhung der Kunden-Happiness im Vertriebsprozess</i>	137
<i>Abbildung 8: Erhöhung der Lieferanten-Happiness im Einkaufsprozess</i>	138
<i>Abbildung 9: Erhöhung der Mitarbeiter-Happiness im Personalprozess</i>	138
<i>Abbildung 10: Stakeholder-Analyse für Happiness-Projekt</i>	164
<i>Abbildung 11: Das COSO-Rahmenwerk (Quelle: COSO, 2004)</i>	171
<i>Abbildung 12: Positionierungsmatrix Kunden-Happiness</i>	173
<i>Abbildung 13: Happiness als Metastrategie</i>	174
<i>Abbildung 14: Happiness als funktionale Strategie</i>	175
<i>Abbildung 15: Happiness als Teil des Personalbereichs</i>	175
<i>Abbildung 16: Happiness als Teil des Marketings</i>	176

Quellen

Abdel-Kahlek, A. (2011): Lebenslust. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Achor, S. (2012): Positive Intelligence, *Harvard Business Review*, 01/2012.

Akthar, M. (2011): Training für die Glücksmuskeln. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Alarcón, R. (2011): Die vier Fragen. Ebd.

Amabile, T. und Kramer, S. (2013): Der Sinn der Arbeit, in: *Harvard Business Manager*, 2013.

Amato, N. (2012): Poor talent management hinders companies' growth, innovation, *CGMA Magazine* 9/2012.

Arbeitszeitkalender (2008): Daten aus 25 Wirtschaftszweigen. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut in der Hans-Böckler-Stiftung (WSI), August 2008.

Beazley, C. (2011): Die Lebenslüge. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Becchetti, L. & Antoni, G. (2011): Das Spiel-Experiment. Ebd.

Bibel Lukas 10,27.

Biebeler H. et al.: Globaler Wandel aus Sicht der Wirtschaft – Chancen und Risiken. Forschungsbedarf und Innovationshemmnisse. *IW-Analysen* Nr. 36, Köln.

Binswanger, M. (2010): Ein glückliches Leben statt immer mehr materiellen Wohlstand. – Konsequenzen der Glücksforschung für die Ökonomie, in: Bellebaum, A.; Hettlage, R. (Hrsg.), *Glück hat viele Gesichter – Annäherungen an eine gekonnte Lebensführung*, Wiesbaden 2010, S. 275-292.

Binswanger, M. (2012): Die Tretmühlen des Glücks - Wie Glück, Arbeit und Einkommen zusammenhängen, In: Kaudelka, K.; Kilger, G. (Hrsg.), *Das Glück bei der Arbeit - Über Flow-Zustände, Arbeitszufriedenheit und*

das Schaffen attraktiver Arbeitsplätze, Bielefeld 2012, S. 35-50.

Björnskov, C. (2011): Das Geheimnis der Wikingerwelt. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

BMW (2015): BMW-Webseite: http://www.bmw-welt.com/de/automobile_delivery/.

Boniwell, I. (2011): Die Zeit – Freund oder Feind?. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 272). Köln: Dumont.

Bucher, A. A. (2009): *Psychologie des Glücks: Ein Handbuch*, Beltz

Bukashe, A. (2011): Die Morgendämmerung der Liebe. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 293). Köln: Dumont.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2013): *Zukunftsbild Industrie 4*. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Cargan, L. (2011): Verheiratet oder Single?. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Chandra, V. (2012): Work-life balance: eastern and western perspectives. *International Journal of Human Resource Management*. 23, 5, 1040-1056.

Clark, A. (2011): Der soziale Zirkel. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Coca Cola Happiness Institut (2015): Webseite <http://www.coca-cola-deutschland.de/das-institut>.

Collins, J. & Porras, J. (1994): *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. HarperBusiness.

Conway, A. et al. (2013): The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions: Form, Function, and Mechanisms. In David, S.; Boniwell, I. & Conley Ayers, A. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Happiness* (S. 20). Oxford, UK: Oxford University Press.

Csikszentmihalyi, M. (2007): *Flow: Das Geheimnis des Glücks*.

Cummins, R. (2011): Messen Sie Ihre Temperatur. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

D'Aveni, R. (2007): Mapping Your Competitive Position. Harvard Business Review 11/2007.

Delhey, J. (2011): Der Motor des Fortschritts. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 226). Köln: Dumont.

Di Tella, R.; MacCulloch, R. and Oswald, A. (2001): „Preferences over Inflation and Unemployment: Evidence from Surveys of Happiness." *American Economic Review* 91, no. 1.

Di Tella, R.; MacCulloch, R. and Oswald, A. (2003): „The Macroeconomics of Happiness", *Review of Economics and Statistics* 85, no. 4: 793-809.

Dixon, P. (2008): Business Week Turkey Interview October 2008, auf <http://www.globalchange.com/happynomics-business-wealth-and-happiness.htm>

Drakopoulos, S. (2011): Das Paradox. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Duncan, G. (2011): Das Recht auf Traurigkeit. Ebd.

Eid, M. (2011): Stolz und Bescheidenheit. Ebd.

Elchardus, M. (2011): Eine Politik des Glücks. Ebd.

Esch, T. (2014): Die Neurobiologie des Glücks, 2. Auflage, Stuttgart 201.

Ettenson, R. et.al. (2013): Rethinking the 4 P's. In: Harvard Business Review, 01/2013.

Favaro, K. (2014): Reinvent Your Company by Reassessing Its Strengths. Harvard Business Review. 05/2014.

Flieger, A. (2010): Personenzentrierung im Unternehmensleitbild. Unternehmenskultur formen die „Genetik des Unternehmens". Translation of Person-centeredness in guiding organizational principles. *Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung*. 41, 1, 29-32.

Forsa-Studie im Auftrag der XING AG (2013): Affären am Arbeitsplatz. Pressemitteilung auf www.xing.com, 25.07.2013

- Fox, J. (2012): The Economics of Well-Being, Harvard Business Review.
- Fredrickson, B. & Branigan, C. (2005): Positive Emotions broaden the Scope of Attention and thought-action Repertoires. *Cognition and Emotion*, 19, 313-332.
- Freire, T. (2011): Kinder weisen den Weg. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Frey, B. (2013): Economics And The Study of Individual Happiness. In David, S.; Boniwell, I. & Conley Ayers, A. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Happiness* (S. 431 ff.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Frey, B. S. & Frey Marti, C. (2010): Glück: Die Sicht der Ökonomie, Wirtschaftsdienst, Springer, Heidelberg, Vol. 90, Ausgabe 7, Seite 458-463.
- Fugl-Meyer, A. (2011): Der Faktor Gesundheit. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Garcia, J. (2011): La Ola – die mexikanische Welle. Ebd.
- Garduno, L. (2011): Immer die falsche Wahl. Ebd.
- Geciene, I. (2011): Der europäische Kuchen. Ebd.
- Gehmacher, E. (2011): Das Glück erlernen. Ebd.
- Gilbert, D. (2012): „Wir machen aus Allem das Beste“, in: Harvard Business Manager, Nr. 4/2012, S. 34-40.
- Glatzer, W. (2011): Finden Sie Ihren Quastenflosser. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Hall, J. (2011): Ein neuer Blick auf den Fortschritt. Ebd.
- Häring, N., Storbeck, O. (2007): Ökonomie 2.0 – 99 überraschende Erkenntnisse, Stuttgart 2007.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Eggenkamp: Greven.

S. 46.

Hersey P. & Blanchard K. (2005): *Management of Organizational Behavior Leading Human Resources*.

Hills, P., & Argyle, M. (2002): The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33, 1073-1082.

Hnilicova, H. & Hnilica, K. (2011): Die revolutionäre Erfahrung. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Holler, M. & Illing, G. (2006): *Einführung in die Spieltheorie*. Springer.

Hörisch, J. (2011): Semantik des Glücks - Glück im Deutschen, in: Thomä, D.; Henning, C.; Mitscherlich-Schönherr, O. (Hrsg.), *Glück. Ein interdisziplinäres Handbuch*, Stuttgart 2011, S. 13-14.

Hsieh, T. (2010): *Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose*. Business Plus.

Jacobi, J. (1940/1978): *Die Psychologie von C. G. Jung*. Frankfurt am Main: Fischer.

Jauhari, V; Sehgal, R; Sehgal, P. (2013): Talent Management and Employee Management and employee engagement: Insights from Infotech Enterprises Ltd. *Journal of Services Research*. 13, 1, 161-186.

Jones, T. & Felps, W. (2007): Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture. In: *Academy of Management Review*, 2007, 137-155.

Kafetsios, K. (2011): Die Kultur glücklicher Beziehungen. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 176). Köln: Dumont.

Kauer, P. (2002): *Handlungsnetze – Über das Grundprinzip der Ethik*, Frankfurt a. M.

Kerzner, H. (2009): *Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, John Wiley & Sons: New Jersey.

Keuschnigg, M.; Negele, E.; Wolbring, T. (2010): *Münchener Studie zur Lebenszufriedenheit*, Arbeitspapier des Instituts für Soziologie der

Ludwig-Maximilians-Universität München Nr. 4, München.

Klein, S. (2002): Die Glücksformel oder wie die guten Gefühle entstehen. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, S. 98f.

Klein, S. (2013): Die Glücksformel oder wie gute Gefühle entstehen, Fischer Verlag.

La Repubblica (2008): Si alle relazioni con colleghi d'ufficio migliorano il rendimento sul lavoro, 4.2.2008.

Lachmann, M. (2011): Das Leben beginnt mit 40, 50, 60 und 70. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Laird, M. D.; Harvey, P. & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in Generation Y. *Journal Of Managerial Psychology*, 30(1), 87-100.

Lane, R. (2011): Das verlorene Glück. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 180). Köln: Dumont.

Laudenbach, P. (2011): Die lieben Kollegen, Band Eins 07/11 Schwerpunkt: Transparenz Gehalt, S. 94ff.

Layard, R. (2011): Die Glücksbewegung. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Leiber, T. (2006): Glück, Moral und Liebe – Perspektiven der Lebenskunst, Würzburg 2006.

Lindström, M. & Hilgner, B. (2009): Buyology: Warum wir kaufen, was wir kaufen. Campus.

Lora, E. (2011): Der Preis einer Freundschaft. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Lykken, D. (2000): Happiness, What Studies on Twins Show US About Nature, Nurture, and the Happiness Set Point, Golden Books Publishing Co., Inc.

Lykken, D. & Tellegen, A. (1996): Happiness is a Stochastic Phenomenon, in: *Psychological Science*, Band 7, Seite 186-189.

- Maisch, M. (2007): Shareholder Activism - Aktivisten bescheren Aktionären Gewinne. Handelsblatt 07.08.2007.
- Mansell, S. (2013): Shareholder Theory and Kant's 'Duty of Beneficence'. *Journal of Business Ethics*. 117, 3, 583-599, Oct. 21.
- Matyssek, A. (2011): Gesund führen - Das Arbeitsheft zur Veranstaltung: Materialiensammlung für teilnehmende Führungskräfte. BoD: Norderstedt.
- Mayring, P. (1991): Psychologie des Glücks, Stuttgart 1991.
- McConvill, J. (2005). Piercing the 'Decision-Making Sphere': Happiness as the Key to 'Real' Shareholder Participation. *European Business Law Review*, 16(4), 831-891.
- McConvill, J. (2006): Shareholder Participation and the Corporation: A Fresh Inter-Disciplinary Approach in Happiness. Melbourne.
- McCracken, T. O. (Hrsg.) (2000): Der 3D Anatomie Atlas, Augsburg 2000.
- Medows, D. et al. (1972): The limits of Growth, Universe Books.
- Mekky, M. (2012): Turkish Airlines trägt Wertschätzung des Personals in neue Höhen. Business Wire (German). 04/18/2012.
- Mettler-von Meibom, B. (2007): *Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig*. Kösel: München.
- Miljkovic, D. & Rijavec, M. (2011): Kohärenzgefühl. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Morse, G. (2012): „Wir machen aus allem das Beste“, In: Harvard Business Manager, Ausgabe April 2012, Hamburg 2012, S. 34-40.
- Myers, D. (2011): Die Zehn Gebote des Glücks. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Nalebuff, B. J. & Brandenburger, A. M. (1996), Coopetition – kooperativ konkurrieren, Frankfurt am Main und New York.
- Noor, N. (2011): Vernachlässigen Sie die Seele nicht. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 87). Köln: Dumont.

- Bolz N. (2013): Werteindex. Deutscher Fachverlag.
- OECD (2011): *How's Life?: Measuring Well-being*, OECD Publishing.
- Patzak, G. & Rattay, G. (2004): Projektmanagement, Linde Verlag: Wien.
- Peterson, C. (2011): Der Andere in uns. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Pruvli, E. (2011): Der Traumurlaub. Ebd.
- Pullum, G. (1991): The great Eskimo Vocabulary Hoax and other irreverent Essays on the Study of Language. Chicago: Chicago University Press.
- PwC (2004): Global Best Practices, auf www.globalbestpractices.pwc.com.
- Rath, T. (2007): Strengthfinder 2.0, Gallup Press.
- Rätzel, S. (2007): Ökonomie und Glück: Zurück zu den Wurzeln, Wirtschaftsdienst, Vol. 87, Ausgabe 5, Seite 335-344.
- Reker, G. (2011): Der Sinn des Lebens. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Rieck, C. (2012): *Spieltheorie - eine Einführung*. Rieck, Eschborn.
- Kaplan, R. S. & Norton D. P. (1992): *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. In: *Harvard Business Review*. Januar - Februar 1992, S. 71-79.
- Robinson, C. (2011): Und was ist mit Sex? In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness* (S. 263). Köln: Dumont.
- Rojas, M. (2011): Das Leben ist unser wichtigstes Kunstwerk. Ebd.
- Sari-Saraf, V. (2011): Die Kraft des Sports. Ebd.
- Rauschenberger, S. (2014): Future Work und Megatrends: Herausforderungen und Lösungsansätze für die Arbeitswelt der Zukunft.
- Schmidt-Atzert, L. (1996): Lehrbuch der Emotionspsychologie. Stuttgart:

Kohlhammer, S.177-183, 193-205.

Schmitt, B. & van Zutphen, G. (2012): *Happy Customers Everywhere*, New York.

Schneider, U. (2003): Chemiecocktail Glück. In *Glück - Das große Gefühl unter der Forscherlupe*, MHH Info: Hannover 2003.

Schulte, K; Hauser, F; Kirsch, J. (2009): Was macht Unternehmen zu guten Arbeitgebern? Empirische Befunde über die wichtigsten Determinanten einer erfolgreichen Arbeitsplatzkultur. Translation of „What makes companies good employers? Empirical findings on the most important elements of a successful workplace culture.“ *Wirtschaftspsychologie (Pabst Science Publishers)*. S. 11, 3, 17-30.

Senge, P. (1990): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der Lernenden Organisation*.

Shepherd, L. C., & Bernhart, M. (2007). Fortune hails "100 Best Companies To Work For.". (cover story). *Employee Benefit News*, 21(4), 1-58.

Skibola, N. (2010): The Social Responsibility to Generate Employee Happiness, auf: Forbes Webseite: <http://www.forbes.com/sites/csr/2010/11/04/the-social-responsibility-to-generate-employee-happiness/>

Straesser, A. (2001): *Eventmarketing – Neue Wege der Kommunikation*. BoD: Norderstedt.

Straesser, A. (2009): *The 7 Secrets of Highly Profitable Internal Control Systems*. BoD: Norderstedt.

Straesser, A. & Braunewell, M. (2013): „Wie glücklich sind Sie?“ Auswertung der Umfrageergebnisse zum Forschungsprojekt Glücksökonomie, Essen: FOM.

Straw, C. (1994): *Arbeitszeit Sozialzeit, Freizeit: Ein Beitrag zur Überwindung der Arbeitslosigkeit*. Institut für Soziale Dreigliederung, Dezember 1994.

Strümpfer, D. (2011): Hamba Kahle! In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Suh, E. (2011): *Die letzten Drei*. Ebd.

- Suominen, S. (2011): Kohärenzgefühl. Ebd.
- Tan, C. (2012): Search Inside Yourself: Das etwas andere Glücks-Coaching. Arkana.
- Taylor, J. (2014): Inside 'BS' Tech Jobs: What a Chief Happiness Officer Actually Does For a Living. In: The Observer 18.02.14.
- The Committee of Sponsoring Organization (2004): Unternehmensweites Risikomanagement - Übergreifendes Rahmenwerk. Jersey City.
- The Economist (2012): Spreading Gospels of Wealth: America's Billionaire Giving Pledgers are Forming a Movement in: The Economist, 19. Mai 2012.
- The Walt Disney Company (2013): Disney Citizenship 2013 Performance Summary.
- Thompson, S. (2013): Introduction to Happiness and Society. In S. David, S.; Boniwell I. & Conley Ayers A. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Happiness* (S. 428 ff.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Tiliounine, H. (2011): Lektionen aus der Sahara. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Tolfer, A. (1970): *Future Shock*. Goldmann.
- Tov, W. & Au, E. (2013): Comparing Well-Being across Nations: Conceptual and Empirical Issues. In David, S.; Boniwell I. & Conley Ayers, A. (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Happiness* (S. 448 ff.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Uglanova, K. (2011): Nach dem Schock. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.
- Van Parijs, P. (2011): Kohärenzgefühl.
- Veenhoven, R. (1984): *Conditions of Happiness*, Springer Verlag, 1984.
- Watson, D. (2011): High Five. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

White, M. (2011): Die Schule des Glücks. Ebd.

Wills-Herrera, E. (2011): Geheimnisse der Politik der Zukunft. Ebd.

WWF (2015): „Was bedeutet globale Erwärmung?“ unter:
<http://www.wwf.de/themen-projekte/klima-energie/klimawandel/globale-erwaermung/?ppc=1&gclid=CNu0ma7qpMMCFWXXKtAodNOIAWw>

Zaccagnini, J. (2011): Die Macht der Liebe. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

Zeit-Online (2013): Deutsche verbringen täglich 2,4 Stunden in sozialen Netzwerken, 17.01.2013.

Zhanjun, X. (2011): Die neun Erfahrungen. In Bormans, L. (Hrsg.), *Glück. The World Book of Happiness*. Köln: Dumont.

