

Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler
unter Mitarbeit von:
Dipl.-Kffr. Claudia Striewe

31711

Verhalten in Organisationen

Einheit 1
Persönlichkeit und individuelles Verhalten

LESEPROBE

Fakultät für
Wirtschafts-
wissenschaft

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung und des Nachdrucks, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung der FernUniversität reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Der Inhalt dieses Studienbriefs wird gedruckt auf Recyclingpapier (80 g/m², weiß), hergestellt aus 100 % Altpapier.

Verhalten in Organisationen:

Persönlichkeit und individuelles Verhalten

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Glossar	7
Lehrziele	11
Allgemeine Literaturhinweise	13
1 Ziele und Aufbau des Lehrbriefes.....	14
2 Zum Grundverständnis der Disziplin Organizational Behavior und ihres Verhaltenskerns	16
2.1 Begriff und Bedeutung des Organizational Behavior.....	16
2.2 Verhalten in Organisationen	21
2.3 Überleitende Schlussfolgerungen	24
Übungsaufgaben zu Kapitel 2.....	25
3 Persönlichkeit als Kristallisationspunkt jeglichen Verhaltens	26
3.1 Anforderungen an Persönlichkeitstheorien	28
3.2 Begriff und Bedeutung der Persönlichkeit	28
3.3 Klassifikation von Persönlichkeitsunterschieden.....	29
3.3.1 Paradigmen der Persönlichkeitspsychologie.....	30
3.3.2 Das Big Five Modell der Persönlichkeit – Beschreibung und Anwendungsbeispiele	33
3.4 Überleitende Schlussfolgerungen	42
Übungsaufgaben zu Kapitel 3.....	43
4 Ein einfaches Modell motivierten Verhaltens	44
4.1 Konstitutionelle Bestandteile des Modells: Die drei Entitäten des Seelenlebens	44

4.2	Motiviertes Verhalten verstehen.....	46
4.3	Das Wechselspiel der Entitäten als modellhafte Veranschaulichung.....	52
4.4	Überleitende Schlussfolgerungen.....	55
Übungsaufgaben zu Kapitel 4.....		56
5	Einstellungen zur Arbeit – Arbeitszufriedenheit und organisationales Commitment.....	57
5.1	Arbeitszufriedenheit	57
5.1.1	Begriff und ausgewählte Einflussgrößen.....	58
5.1.2	Kognition oder Emotion.....	60
5.1.3	Theorien der Arbeitszufriedenheit.....	61
5.1.4	Das Bruggemann-Modell der Arbeitszufriedenheit.....	62
5.2	Organisationales Commitment	64
5.2.1	Begriff und Bedeutung.....	66
5.2.2	Abgrenzung zu verwandten Konzepten	67
5.2.3	Negative Auswirkungen von Commitment.....	69
5.3	Überleitende Schlussfolgerungen.....	70
Übungsaufgaben zu Kapitel 5.....		72
6	Stress und Erholung	73
6.1	Stress	74
6.1.1	Stresskonzepte: Situation – Reaktion – Relation	75
6.1.2	Arbeitsbezogene Stressoren und Ressourcen.....	84
6.1.3	Technostress.....	86
6.1.4	Coping.....	89
6.1.5	Burnout	90
6.1.6	Stressprävention und Stressbewältigung	94
6.1.7	Salutogenese	96
6.2	Erholung.....	98
6.2.1	Begriff der Erholung und theoretische Grundlagen	98
6.2.2	Erholungsbedarf, -mangel und -probleme.....	102
6.2.3	Erholungsphasen	106
6.3	Überleitende Schlussfolgerungen.....	107
Übungsaufgaben zu Kapitel 6.....		110

7	Positives Erleben und Verhalten in Organisationen	111
7.1	Begriff und Bedeutung.....	113
7.2	Ausgestaltung	115
	Übungsaufgaben zu Kapitel 7.....	126
	Lösungen zu den Übungsaufgaben.....	127
	Literaturverzeichnis	133

7 Positives Erleben und Verhalten in Organisationen

375.000 : 1000, oder kürzer 375:1. Das ist das Verhältnis, das Luthans (2002a) erhielt, als er mittels einer computerbasierten Literaturrecherche in der Psychologie untersuchte, wie viele Artikel ein negatives oder ein positives Verständnis des Menschen und seiner Fähigkeiten vorweisen. Traditionell beschäftigte sich die Psychologie lange Zeit damit, Psychopathologien sowie menschliche Dysfunktionalitäten zu diagnostizieren und zu heilen bzw. zu verändern.

Mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts begann eine **neue Ära in der Psychologie**. Ein neuer Forschungszweig begründete die Abkehr von dieser negativen Sicht: Insbesondere Martin Seligman initiierte eine neue Denkweise durch seine Einführung auf der American Psychological Association Convention im Jahre 1998 (vgl. Donaldson/Ko 2010). Als ausschlaggebende Instanz wird entstehungsgeschichtlich ebenfalls oft auf das 2000 von Martin Seligman und Mihaly Csikszentmihalyi ins Leben gerufene Special Issue der Zeitschrift *American Psychologist* referenziert (vgl. Donaldson/Ko 2010, Seligman/Csikszentmihalyi 2000). Der Titel dieses Special Issue indiziert die Grundgedanken der neuen Denkrichtung: „*Happiness, Excellence, and Optimal Functioning*“ (Donaldson/Ko 2010, S. 2). Die positive Psychologie war geboren.

Die positive Psychologie soll genau das fokussieren, was das Leben lebenswert macht. Sie erforscht, wie Individuen aufblühen („**flourishing**“) durch **Wohlbefinden, Glück, Sinn, Liebe, Dankbarkeit**, aber auch durch **Zielerreichung** und **gute zwischenmenschliche Beziehungen** (Seligman 2014, S. 14). Die traditionelle problemfokussierte Betrachtung der Psychologie weicht einer Fokussierung auf die **Stärken des Individuums**, die gerade für das ganzheitliche Verständnis der menschlichen Erfahrungswelt in der heutigen Zeit essenziell ist.

Stärkenfokussierung statt Defizitorientierung

So wundert es kaum, dass die Prinzipien der positiven Psychologie in den letzten Jahren zunehmende Verbreitung in der interdisziplinären Forschung und Praxis erlangt haben. Nicht zuletzt interessieren sich auch Organisationen – und hier gerade ebensolche, die Erfolg haben – für das **Wohlbefinden des Individuums bei der Arbeit** (vgl. Mills et al. 2013), wenn auch oftmals aus rein instrumentellen Gründen.

Wohlbefinden als zentrale Größe

Die stärkenfokussierte Denkrichtung der positiven Psychologie setzt dabei grundlegende Impulse für die **Ausgestaltung organisationaler Praktiken** und integriert zugleich die motivationstheoretischen (☞ Kapitel 4) sowie einstellungsbezogenen

Überlegungen (☞ Kapitel 5). Sie ist eine Sichtweise auf die Förderung der unterschiedlichen menschlichen Potenziale und knüpft am Subjekt und seinen ganz spezifischen Ressourcen inklusive seines Selbstverständnisses an.

Nun mag man annehmen, dass zumindest in der Forschung rund um das Organizational Behavior der Blick auf das Individuum ohnehin sehr positiv orientiert ist und dass das im Folgenden erläuterte Rahmenwerk des positiven Denkens als Maxime schon gelte und somit die Blickrichtung der positiven Psychologie wenig neue Erkenntnisse erbringe. Doch ganz im Gegenteil: Zwar ist die negativ-positiv-Ratio von publizierten Artikel im Bereich des Organizational Behavior durchaus besser als Luthans (2002a) Untersuchung in der Gesamtbetrachtung der Psychologie verheißt (s.o.), jedoch fällt das Ergebnis einer Untersuchung von Schaufeli und Salanova (2007) in Bezug auf die Artikel des Journal of Occupational Health Psychology trotzdem alarmierend aus: Das Verhältnis von negativ- zu positiv-orientierten Artikeln wird hier mit 16:1 angegeben (vgl. Luthans/Avolio 2009).

Trotz so vielfältiger und einflussreicher positiv orientierter Konstrukte des Organizational Behavior darf sich die Disziplin von der positiven Psychologie neue, erhebliche Impulse versprechen. Neue Konstrukte, die individuelle, weiterentwickelbare Stärken definieren und operationalisieren, inspirieren grundlegend neue Forschung – und damit auch die Möglichkeit, neue Sicht- und Denkweisen in die Praxis zu tragen. Die positive Psychologie, die gar schon in dem Grundlagenwerk „Motivation and Personality“ von Maslow (1954) mit dem mit „Toward a Positive Psychology“ überschriebenen letzten Kapitel historische Wurzeln hat, erlebt jetzt einen neuen Aufschwung und eine neue Legitimation als eigenes Forschungsfeld. Angewandt auf den organisationalen Bereich sprechen wir von der „Positive Organizational Psychology“.

Was verstehen wir also unter der positiven Psychologie grundsätzlich? Welche Abgrenzungen weist die **Positive Organizational Psychology** zu den verwandten Bereichen des **Positive Organizational Behavior** und des **Positive Organizational Scholarship** auf (Kapitel 7.1)? Kapitel 7.2 beschäftigt sich dann mit prominenten Konstrukten der positiven Psychologie, die sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene umrahmen. Die abschließende Beurteilung verdeutlicht anhand der zuvor erörterten Ausführungen die Relevanz der Positive Organizational Psychology für die Forschung sowie die praxisbezogene Anwendung und unterzieht das Konzept einer kritischen Würdigung. Zudem werden weitere Aussichten auf zukünftige Entwicklungen gegeben.

7.1 Begriff und Bedeutung

Gehen wir zu den Ursprüngen der positiven Psychologie zurück. Seligman und Csikszentmihalyi definieren in ihrem 2000 erschienen Artikel bereits den Kern dessen, was unter der **positiven Psychologie** verstanden wird:

Definition der positiven Psychologie

„A science of positive subjective experience, positive individual traits, and positive institutions [...]”

(Seligman/Csikszentmihalyi 2000, S. 5).

Peterson (2006) lehnte sich später an die Definition von Seligman und Csikszentmihalyi (2000) an, definiert die genannten Attribute als die drei Säulen der positiven Psychologie und ordnete ihnen verschiedene Charakteristika zu:

(1) **Positive subjektive Erfahrung:**

Umfasst Glücksempfinden, Wohlbefinden, \Rightarrow Flow, Hoffnung, Optimismus, positive Emotionen

drei Säulen der positiven Psychologie

(2) **Positive Eigenschaften:**

Umfasst Interessen, Kreativität, Weisheit, Talent, Werte, Charakterstärke, Sinn, Wachstum und Mut

(3) **Positive Institutionen:**

Umfasst positive Organisationen, Familien, Schulen, Gemeinschaften und Gesellschaften

Die ersten beiden Säulen fokussieren dabei das Individuum bzw. individuell positive Erlebensweisen und positive Charakteristika, die zur Stärkung der eigenen Selbstwirksamkeit und der individuell erfolgreichen, guten Lebensführung beitragen. Insbesondere die positiven Emotionen rückt Seligman (2002) dabei in den Vordergrund, da diese die menschlichen Ressourcen erweitern und so erst Raum für eine positive Wahrnehmung weiterer Erfahrungszustände ermöglichen. Peterson (2006) weist ferner darauf hin, dass die dritte Säule die ersten beiden Säulen im Hinblick auf das „flourishing“ (Seligman 2014, S. 15), also das Aufblühen des Menschen, unterstützt. Positive Institutionen sollen folglich positive Charakteristika, Erfahrungen und Gedanken ermöglichen bzw. fördern. Positive Organisationen als Beispiel einer positiven Institution bieten Räume, in denen Stärken entfaltet und persönliches Wachstum erreicht werden können. Weitergedacht betrifft diese Denkweise auch die damit verbundenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen (vgl. Externbrink 2018, Seligman 2014, S. 9).

Diejenige Forschungsrichtung der positiven Psychologie, die sich auf den Arbeitskontext konzentriert, erstarkte in den vergangenen Jahren. Jedoch wurde das fragmentierte Forschungsfeld durch unterschiedliche Begriffe gekennzeichnet. Zuweilen werden die drei zentralen Begriffe der Positive Organizational Psychology, des Positive Organizational Behavior und des Positive Organizational Scholarship synonym verwendet. U.a. Donaldson/Ko (2010), auf die wir uns im Besonderen beziehen, weisen jedoch darauf hin, dass eine unterschiedliche Bedeutung besteht – die zwar nur in Nuancen differiert, aber durchaus fähig ist, unterschiedliche Forschungsstränge zu kennzeichnen.

Den umfassendsten Rahmen bildet dabei die Positive Organizational Psychology, jedoch ohne selbst klar abgegrenzt zu sein. Sowohl das Positive Organizational Behavior als auch das Positive Organizational Scholarship weisen einen enger gefassten Blickwinkel auf. Trotz eines übergreifend positiven Verständnisses der individuellen Stärken und eines humanistischen Menschenbildes gibt es innerhalb der Forschungsstränge doch andere Schwerpunktsetzungen, die im Nachfolgenden vorgestellt werden. Zunächst wollen wir jedoch ganz allgemein verstehen, was als Positive Organizational Psychology im Sinne eines Oberbegriffs definiert ist.

Positive Organizational
Psychology

In Anlehnung an die drei Säulen nach Peterson (2006) kann die **Positive Organizational Psychology** verstanden werden als die wissenschaftliche Forschung, die sich mit subjektiven Erfahrungen und Einstellungen sowie positiven Institutionen bei der Arbeit beschäftigt und in ihrer Anwendung die Effektivität und Qualität des Lebens innerhalb von Institutionen – und damit auch Organisationen – verbessert (Seligman/Csikszentmihalyi 2000, S.5).

Positive Organizational
Behavior

Eng damit verwandt ist der Begriff des **Positive Organizational Behavior**, der maßgeblich durch Luthans (2002a, 2002b) beeinflusst wurde und eine dominante Verbindung zur Leistungssteigerung explizit formuliert:

„[...] *the study and application of positively oriented human resource strengths and psychological capacities that can be measured, developed, and effectively managed for performance improvement in today's workplace.*“ (Luthans 2002a, S. 59).

Demgemäß ist die Forschungsrichtung des Positive Organizational Behavior mehr auf die messbaren und der Weiterentwicklung fähigen **psychologischen Kapazitäten** und Stärken des Individuums bei der Arbeit konzentriert. Das, was nicht entwickelt werden kann, interessiert nicht.

Als wichtige Größen werden u.a. **Optimismus, Hoffnung, Resilienz** und **Selbstwirksamkeit** verstanden (vgl. Luthans 2002b, Youssef/Luthans 2007). Zusammen bilden sie das sog. **psychologische Kapital (PsyCap)** (vgl. Luthans/Avolio 2009). Diese und andere psychologische Verfasstheiten (wie bspw. **Wohlbefinden, Weisheit, Kreativität, Flow, Dankbarkeit, emotionale Intelligenz, Spiritualität, Humor, Authentizität**, etc., vgl. Luthans/Avolio 2009) haben wiederum Auswirkungen auf organisationale Erfolgsvariablen, wie beispielsweise die Mitarbeiterzufriedenheit, das Wohlbefinden *bei der Arbeit*, das organisationale Commitment, aber auch die Performance/Leistung (vgl. Youssef/Luthans 2007).

psychologisches Kapital
und messbarer Erfolg

Während die Positive Organizational Behavior Forschung somit auf die **Beeinflussung des Organisationserfolgs durch positive Individualfaktoren** abstellt und dementsprechend Forschung induktiv eher auf der Mikro- bzw. Mesoebene stattfindet, ist das **Positive Organizational Scholarship** auf die positiven Aspekte des Organisationskontextes und damit auf eine höhere Analyseebene ausgerichtet (vgl. auch Luthans 2002b).

Ebenfalls ist, anders als bei der Positive Organizational Behavior Forschung, in der Positive Organizational Scholarship Forschung die Erfolgswirksamkeit der positiven Faktoren nicht notwendigerweise Untersuchungsgegenstand der Studien, auch wenn das Positive Organizational Scholarship grundlegend davon ausgeht, dass die Faktoren, die positives Verhalten am Arbeitsplatz fördern, zugleich eine höhere organisationale Leistung ermöglichen (vgl. auch Luthans/Avolio 2009).

Positive Organizational Scholarship lässt sich damit recht definieren als

Positive Organizational
Scholarship

„[...] *the study of that which is **positive, flourishing, and life giving** in organizations?*“

(Cameron/Caza 2004, S. 731).

Hier rücken insbesondere die **Förderung menschlicher Stärken, der Resilienz, Erholung, Vitalität, Sinnhaftigkeit** und **Tugendhaftigkeit** in den Vordergrund. Insgesamt zielt das Positive Organizational Scholarship damit darauf ab, **positive Dynamiken zu identifizieren**, die im Sinne eines humanistischen Menschenbildes **positive Effekte** für das **Individuum** und die **Organisation** verheißen.

7.2 Ausgestaltung

Traditionelle Theorien der Organizational Behavior Forschung konnten bereits unterschiedliche Faktoren für die Entstehung von Zufriedenheit bzw. Nicht-Unzufrieden-

denheit ausmachen (vgl. insbes. die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg/Mausner/Snyderman 1959 oder Ansätze zur Arbeitsgestaltung wie den von Hackman/Oldham 1980). Auch diese konnten also bereits feststellen, dass eine Defizitorientierung allein nicht genügt, um die individuelle Motivation in Organisationen anzuregen.

Dieses wird nun im Rahmen der neuen Ansätze zur positiven Psychologie ausgebaut und präzisiert, und zwar für die Ebene des Erlebens, die mit dem individuellen Verhalten als eng verbunden angesehen wird:

Wohlbefinden

(1) Wohlbefinden (Well-being) wird als ein Zielkonstrukt in der Positive Psychology verstanden. In der Positive Organizational Behavior Forschung wird Wohlbefinden mittelbar wirksam, indem positive Verhaltensweisen am Arbeitsplatz resultieren sollen. Wohlbefinden soll entsprechend der Auffassung der positiven Denkrichtung ein „*optimal psychological functioning and experience*“ des Individuums verheißen (Ryan/Deci 2001, S. 142). Die Forschung zum Wohlbefinden hat sich dabei in zwei unterschiedliche Richtungen entwickelt.

hedonistisches
Wohlbefinden

Die **hedonistische** Perspektive sieht Wohlbefinden als Zustand des Glücks (*Happiness*). Meint: die Anwesenheit positiver Emotionen bei Abwesenheit negativer Emotionen (vgl. Ryan/Deci 2001). In dieser Perspektive wird Wohlbefinden oft auch als subjektives Phänomen, also als *subjektives Wohlbefinden* verstanden (vgl. Diener/Lucas 2000).

eudämonisches
Wohlbefinden

Die **eudämonische** Perspektive sieht Wohlbefinden als über den reinen Zustand des Glücks hinausgehende Erfüllung des eigenen Potenzials. In Anlehnung an die Tugendethik von Aristoteles ist Wohlbefinden, ein „gutes Leben“ zu führen, d.h. das Leben auf eine tiefergehend befriedigende Weise zu erleben, in der Art, dass persönliches Wachstum und Selbstverwirklichung realisiert werden (vgl. Aristoteles o.J.). Das eudämonische Wohlbefinden geht also über den reinen Zustand der angenehmen Gefühle und der Vermeidung von Schmerz (hedonistisches Wohlbefinden) weit hinaus und ist mit dem Streben nach den eigenen Werten und Zielen und einem sinnvollen Leben verbunden. Insofern wird es oft auch als psychologisches Wohlbefinden verstanden (vgl. Ryff 1995).

Bausteine des
psychologischen
Wohlbefindens

Ryff (1995) definiert sechs Bausteine dieses psychologischen Wohlbefindens (psychological well-being): Selbstakzeptanz (self-acceptance), positive Beziehungen zu anderen (positive relations with other people), Autonomie (autonomy),

umweltbezogene Kontrollüberzeugung (environmental mastery), Sinnhaftigkeit (purpose in life), persönliches Wachstum (personal growth). In der organisationalen Perspektive sind vielfältige positive Wirkungen des Wohlbefindens nachgewiesen worden. Empirische Studien können bspw. positive Einflüsse auf die Gesundheit der Mitarbeiter, die Arbeitsleistung und das organisationale Commitment nachweisen, während im Gleichklang damit eine Verminderung des Absentismus und des Burnouts gezeigt werden konnte (vgl. Donaldson/Ko 2010).

(2) **Psychologisches Kapital (PsyCap)** ist für viele das zentrale Konstrukt, das im Spezifischen aus der Positive Organizational Behavior Forschung hervorgegangen ist. In einer individualressourcenbezogenen Sicht geht das Konstrukt über das hinaus, was als humanes Kapital verstanden wird. PsyCap ist dementsprechend definiert als individueller, positiver Entwicklungsstand, der durch ein bestimmtes Maß an Selbstwirksamkeit, Optimismus, Hoffnung und Resilienz gekennzeichnet ist (vgl. Luthans/Avolio 2009, S. 300). Luthans et al. (2007) charakterisieren die vier Bestandteile des PsyCap genauer (S. 542):

psychologisches Kapital

- **Selbstwirksamkeit** beschreibt das Ausmaß des Vertrauens in das eigene Selbst, bei ausreichender eigener Anstrengung Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können.
- **Optimismus** ist eine positive Attribution über den gegenwarts- wie zukunftsbezogenen Erfolg der eigenen Anstrengung.
- **Hoffnung** meint die Aufrechterhaltung der Anstrengung und, wenn nötig, die Änderung des Weges der Zielerreichung, um den Erfolg zu realisieren.
- **Resilienz** ist gekennzeichnet durch ein Durchhaltevermögen im Streben nach erfolgreicher Zielerreichung, selbst und gerade dann, wenn Probleme und Widrigkeiten den Weg erschweren.

Dimensionen des
psychologischen Kapitals

Jede einzelne dieser psychologischen Ressourcen ist unabhängig von den jeweils anderen. Alle vier Komponenten lassen sich jedoch auch vereinen. Wie in der Definition des PsyCap indiziert, ist die gemeinsame Verbindung ein den Komponenten zugrunde liegender motivationaler Mechanismus zur Aufgaben- und Zielerreichung (vgl. Luthans et al. 2007). Das PsyCap-Konstrukt, eine Aggregation der einzelnen Bestandteile, ist dabei – in Anlehnung an die Theorie

der psychologischen Ressourcen von Hobfoll (2002) und die Broaden-and-Build Theory von Frederickson (2001) (s.u.) – mehr als die reine Summe seiner Bestandteile. D.h., es wird beispielsweise mehr Varianz an einer abhängigen Variable wie der Mitarbeiterzufriedenheit oder der Mitarbeiterleistung aufklärt, als die Summe der Varianzaufklärung der einzelnen Bestandteile es selbst vermag (vgl. Luthans et al. 2007). Insofern ist PsyCap ein eigenständiges Konstrukt zweiter Ordnung, das mehrfach hinsichtlich seiner Operationalisierung wie Erfolgswirksamkeit validiert wurde (vgl. Luthans/Avolio 2009, Luthans et al. 2007).

positive Emotionen

- (3) Die Erforschung **positiver Emotionen** sowie deren Antezedenzen und Konsequenzen ist ein zentrales Anliegen der positiven Psychologie (Externbrink 2018). Ganz grundlegend sind dort Emotionen definiert als intensive affektive, relativ kurzfristige und zielgerichtete Reaktion auf eine bekannte Ursache (Rajah et al. 2011). Wir haben hierzu bereits in Kap. 4, das unser Modell des motivierten Verhaltens darstellte, einige Grundlagen angeführt. In der Betrachtungsweise der positiven Psychologie werden Emotionen als eng verknüpft mit dem Wohlbefinden gesehen.

So beschreibt bereits Seligman (2002, S. 262) das gute Leben als: „*a life that successfully pursues the positive emotions about the present, past and future*“. Während die Eudämonie zwar, wie bereits beschrieben, das reine Erleben positiver Emotionen nicht als hinreichende, aber wenngleich notwendige Bedingung für das Erleben von Wohlbefinden sieht, ist in hedonistischer Tradition bereits ein bestimmtes Ausmaß positiver Emotionen ausreichend für das Erleben des subjektiven Wohlbefindens. Diener und Lucas (2000) fanden heraus, dass ein Zustand des subjektiven Wohlbefindens genau dann erreicht wird, wenn Individuen mehr positive als negative Emotionen verspüren. Dass Emotionen dabei energetisierend wirken und gerade auch im Arbeitskontext zu Höchstleistungen bewegen können, kann durch die theoretischen Überlegungen von Fredrickson (1998, 2001) erklärt werden.

Broaden-and-Build-Theory

In ihrer Broaden-and-Build-Theory erklärt Barbara Fredrickson, wie durch positive Emotionen eine breitere Wahrnehmung der Emotionen in einer Situation möglich wird, während negative Emotionen zu einem engeren Fokus im Denken und Handeln führen (vgl. Fredrickson 2004). Je häufiger ein Individuum positive Emotionen erfahre, so der Grundgedanke von Fredrickson (1998, 2001),

umso größer seien die individuellen Ressourcen innerhalb der Person. Insofern wird das momentane Handlungs-und-Aktions-Repertoire erweitert (*broaden*) und überdauernde personale Ressourcen werden gebildet (*build*) (vgl. Fredrickson 2004, S. 1369).

Dies führt zu sog. Aufwärts-Spiralen des Erlebens positiver Emotionen (vgl. Abbildung 15). Die aufgebauten personalen Ressourcen sind zeitlich überdauernder als die vorübergehenden Zustände der relativ flüchtigen Emotionen, wodurch Individuen transformiert werden und das Potenzial zu höherer Kreativität, Resilienz, sozialer Integration und Wissenszuwachs erhalten (vgl. Fredrickson 2004, S. 1369). Spätestens an dieser Stelle wird nun evident, dass auch Organisationen von positiven Emotionen der Mitarbeiter profitieren. Durch den Aufbau individueller Ressourcen können Individuen auch in stressreichen Zeiten und unter großer Arbeitsbelastung ihre Leistung und Gesundheit aufrechterhalten (vgl. Fredrickson 2004, Tomoff 2015, S. 12).

Aufwärts-Spiralen
positiver Emotionen

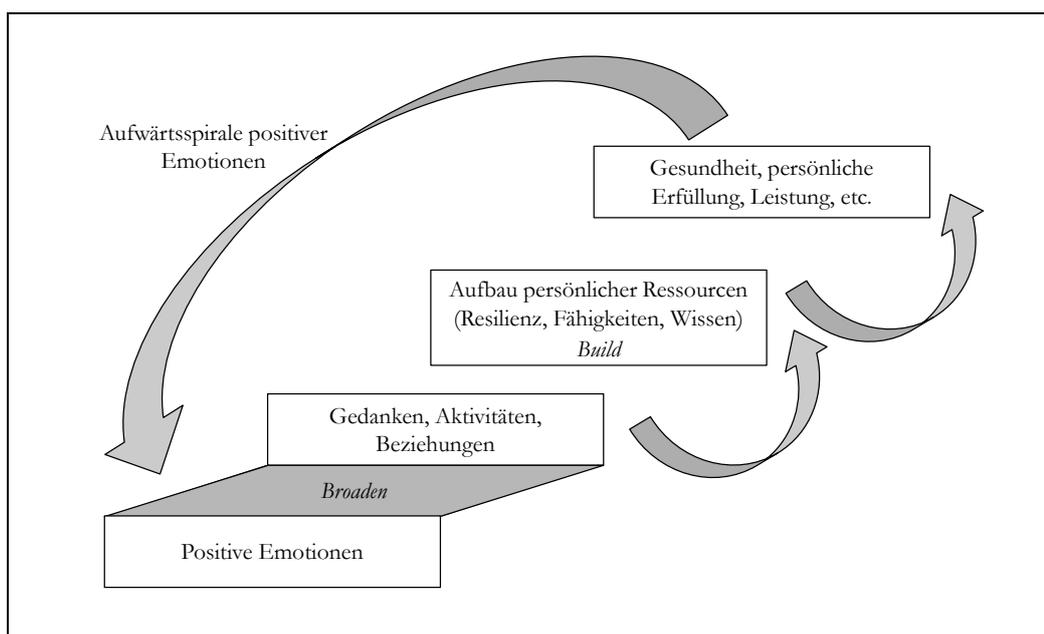


Abbildung 14: Die Broaden-and-Build-Theory positiver Emotionen (entnommen aus Fredrickson/Cohn 2008, Abb. 48.1, leicht modifiziert)

(4) Dankbarkeit (gratitude) ist als positive Anerkennung der zugeflossenen Vergünstigungen/Benefits sowohl als internaler Zustand als auch im Sinne der externen Manifestation eines dankenden Verhaltens zu verstehen (vgl. Emmons 2003, S. 82). Dankbarkeit ist eines der fünf definitorischen Bestandteile von Achtsamkeit (vgl. Mills et al. 2013) – ein Konstrukt, das nicht zuletzt wegen seiner positiven (organisationalen) Resultate in jüngster Forschung verstärkt Inte-

Dankbarkeit

resse genießt. Dankbarkeit wurde in der Forschung der positiven Psychologie nicht nur ganz allgemein mit einem erhöhten (subjektiven) Wohlbefinden assoziiert, sondern stärkte gerade am Arbeitsplatz die prosoziale Tendenz der Mitarbeiter (vgl. Mills et al. 2013). Ebenfalls konnte empirisch gezeigt werden, dass eine höhere Dankbarkeit positiv mit der Mitarbeiterzufriedenheit verbunden ist (vgl. Waters 2012).

Steigerung der
Dankbarkeit im
Unternehmen

Die Implementation von Maßnahmen zur Steigerung der Dankbarkeit in Unternehmen ist jedoch ein schwieriges Unterfangen. Hier kann einerseits auf die Erhöhung der Dankbarkeit innerhalb der Führungsbeziehung abgestellt werden. Mills et al. (2013) empfehlen beispielsweise Führungskräften zu erläutern, was erwünscht ist und dies wertzuschätzen. Darüber kann ein subjektives Wohlbefinden erzielt werden, was sodann, verbunden mit der Aufgabensignifikanz und der Sinnhaftigkeit als Komponenten des Job Characteristics Model von Hackman und Oldham (1980), weitere positive Resultate anstößt. Für eine Anwendung in Teams schlägt Tomhoff (2015, S. 25) die Implementation einer „*Dank-Stelle*“ vor.

Diese **Dank-Stelle** bietet ähnlich einer Tankstelle die Möglichkeit, neue Energie zuzuführen – hier jedoch in Form wertschätzender Äußerungen durch Teammitglieder. So könnten die Teammitglieder füreinander oder nur für jeweils einen bestimmten Kollegen (ggf. alternierend) einen selbstgebastelten Karton aufstellen und von Zeit zu Zeit Zettelchen einwerfen, die Dinge beschreiben, für die sie dem Kollegen dankbar sind. Besteht bei dem jeweiligen Teammitglied gerade Bedarf, so kann es sich an der Sammlung dankbarer Äußerungen bedienen. Diese Methode sei, so Tomhoff (2015, S. 25), insbesondere dann geeignet, wenn Teammitglieder Schwierigkeiten haben ihre Dankbarkeit verbal zu äußern.

Organisationale
Tugendhaftigkeit

(5) Organisationale Tugendhaftigkeit (organizational virtuousness) ist zwar ein Kernkonzept des Positive Organizational Scholarship, jedoch existiert hinsichtlich des Konstruktes wenig Übereinstimmung in den definitorischen Attributen. Ebenso sind systematische (empirische) Untersuchungen der organisationalen Tugendhaftigkeit bisher kaum vorhanden (vgl. Cameron/Winn 2011). Dies verwundert kaum, dominierte doch lange Zeit durch den steigenden ökonomischen Druck eine rationale Haltung, die sich an den monetären Interessen der Shareholder ausrichtete. Die organisationale Tugendhaftigkeit wählt hingegen eine andere Sichtweise.

So ist erst einmal Tugendhaftigkeit als höchstes Streben des Menschen nach seinem besten Selbst zu verstehen (vgl. Cameron et al. 2004, Peterson/Seligman 2004). Ursprünglich ist sie ein dem Menschen inhärentes Attribut, das aus sich selbst heraus wächst und gleichfalls der Harmonie der Gemeinschaft dient. So wurde das Erreichen kollektiver Ziele und damit ein koordiniertes Zusammenleben sowie eine soziale Ordnung schon in evolutionärer Sicht durch die Tugendhaftigkeit der Menschen erklärt (vgl. Cameron/Winn 2011). In organisationaler Perspektive ist Tugendhaftigkeit zu verstehen als aggregierte kollektive Vorstellung der moralischen Exzellenz, die ihre Manifestation in organisationalen Praktiken und Prozessen findet – stets verbunden mit dem, was das „flourishing“, also das Aufblühen, und das Beste des Menschseins stärkt (vgl. Cameron/Winn 2011). Entsprechend ist die organisationale Tugendhaftigkeit in der eudämonischen Tradition des Wohlbefindens verhaftet. Sie soll um ihrer selbst willen als eigenständiger Wert Eingang in die organisationale Praxis finden.

Dahlsgaard, Peterson und Seligman (2005) analysierten kulturübergreifend, welche Tugenden das menschliche Funktionieren und Aufblühen historisch sowie gegenwärtig nahezu universell – und damit auch im organisationalen Bereich – prägen und konnten sechs (Kern-)Tugenden, sog. *Core Virtues* identifizieren (Dahlsgaard et al. 2005, S. 205):

- **Mut** (Emotionale Stärke, die sich auch in willensbasierten Bemühungen zur Zielerreichung bei Widerständen zeigt. Beispiele: Beharrlichkeit, Tapferkeit, Authentizität) die 6 Core Virtues
- **Gerechtigkeit** (Gemeinnützige Stärken, die ein gesundes gemeinschaftliches Leben ermöglichen. Beispiele: Fairness, Führung, Staatsbürgertum, Teamwork)
- **Menschlichkeit** (Interpersonelle Stärken, die eine altruistische und freundliche Zuwendung zu anderen beinhalten. Beispiele: Wohlwollen, Liebe)
- **Mäßigung** (Stärken, die vor einem Übermaß bewahren. Beispiele: Bescheidenheit, Vergebung, Umsicht, Selbstkontrolle)

- **Weisheit** (Kognitive Stärken, die die Akquisition und Nutzung von Wissen umfassen. Beispiele: Kreativität, Neugier, Urteilsvermögen, Beratungsfähigkeit)
- **Transzendenz** (Stärken, die die Verbindung zum großen Ganzen erhöhen und Sinnhaftigkeit stiften. Beispiele: Dankbarkeit, Hoffnung, Spiritualität).

24 Charakterstärken

Diese Tugenden, so Peterson und Seligman (2004), werden im Weitesten über 24 Charakterstärken abgebildet. Sie sind die psychologischen Mechanismen bzw. die spezifischen Routen, über die die Tugenden erreicht werden können. Beispiele für die spezifischen Charakterstärken haben wir jeweils in unserer Aufzählung der Tugenden genannt. So wird, um es zu verdeutlichen, die Tugend der Menschlichkeit über die Stärke der Liebe oder das Wohlwollen erreicht (s. oben). In dem Verständnis von Peterson und Seligman (2004) sind diese Charakterstärken zwar relativ stabil, aber doch immer der Weiterentwicklung und Veränderung fähig. Stärken können also, in dieser positiv orientierten Sicht, erworben werden. Jedem Menschen seien jedoch sogenannte „Signatur-Stärken“ zu eigen, die er oder sie für ein „gutes Leben“ jeden Tag in den wichtigsten Lebensbereichen einsetzen sollte. Als einer der drei wichtigsten Lebensbereiche nennt er hier auch den Beruf (vgl. Seligman 2005, S. 259f.). Um diese „Signatur-Stärken“ zu erfassen, wird ein Fragebogen entworfen, der die 24 Charakterstärken operationalisiert. Der VIA (Values in Action) Fragebogen ist online kostenlos zugänglich: <https://www.viacharacter.org/>.

empirische Erkenntnisse zur organisationalen Tugendhaftigkeit

Für eine Erfassung der organisationalen Tugendhaftigkeit liegt u. W. derzeit kein standardisiertes Messinstrument vor (vgl. Cameron/Winn 2011). Empirische Studien, die in diesem Feld jedoch rar gesät sind, orientieren sich primär an den erwähnten universellen Tugenden und erfassen diese im organisationalen Rahmen. Cameron, Bright und Caza (2004) bzw. Cameron und Kollegen (2011) konnten empirisch eine positive Beziehungen zwischen der organisationalen Tugendhaftigkeit und unterschiedlichen Leistungsmaßen, wie der finanziellen Leistung (gemessen über sechs unterschiedliche Kennzahlen), der Produktivität, aber auch der Qualität der Leistung, nachweisen. Cameron, Bright und Caza (2004) stellen indes besonders die kontextuelle Bedeutsamkeit der organisationalen Tugendhaftigkeit heraus und zeigen auf, dass destruktive Effekte des Downsizing über die Tugendhaftigkeit in Organisationen abgemildert werden können. Insgesamt wird damit deutlich, dass – auch wenn die or-

ganisationale Tugendhaftigkeit selbst ein eigenständiges Ziel ist oder sein sollte – nachgelagert auch weitere (organisationale Erfolgs-) Größen betroffen sind.

Wie ist das alles gesamthaft nun bewertend einzuordnen?

Die Positive Psychologie liefert der Forschung zum Verhalten in Organisationen wesentliche Impulse. Sie trifft insofern einen Nerv, als händerringend Ansatzpunkte gesucht werden, die Entwicklung der Persönlichkeit hin zu einer Ausbildung der in ihr liegenden Stärken mit der für die Organisation wichtigen Größen wie Zuversicht und Motivation zu verzahnen. Dies sind der Leistung vorauslaufende Größen, an die jede Organisation interessiert ist. Dagegen ist nichts einzuwenden, solange die Entwicklung der Stärken, die im Sinne der Theorie nicht instrumentell gedacht sind, nicht zu einer weiteren Steigerung der persönlichen Effizienz organisatonsseitig veranschlagt werden.

Allerdings sollte der Blick nicht dafür verstellt werden, dass individuelle Strategien dort wirken sollen, worauf sie gerichtet sind, nämlich auf die Entwicklung der Persönlichkeit. Leistungsdefizite der Organisation, deren Ursache in Strukturen, Prozessen und Kulturen zu suchen sind, ganz abgesehen von strategischen Fehlern, sollen und können auch hierdurch nicht aufgefangen werden. Anders formuliert: Positives Denken und ein auf positives Empfinden gründendes Handeln besitzen ihre eigene Wertigkeit und ihren eigenen Raum und sind kein Allheilmittel gegen das Versagen von Organisationen bzw. deren obersten Repräsentanten.

Ausrichtung auf Persönlichkeitsentwicklung

Nun ist auch Vorsicht geboten, das Kind mit dem Bade auszuschütten. Nicht in allen Situationen oder bei allen Personen ist eine nach außen gerichtete Verhaltensweise, die auf eigener, positiver Basis agiert, auch in ihrer Wirkung auf andere positiv, denn das entscheidet immer noch der Empfänger. Nach McNulty und Fincham (2012) können beispielsweise Benevolenz und unterstützende Verhaltensweisen bei einem Geführten, der ein hohes Bedürfnis nach Autonomie und Distanz verspürt, schädliche Wirkungen entfalten. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf, zumal die wissenschaftliche Etablierung des Konstruktes der Positiven Psychologie (in all ihren miteinander verwirrenden begrifflichen Spielarten) weiter einzufordern ist, wie Peterson und Seligman schon sehr bald erkannten (2003):

Subjektivität von Verhaltensinterpretationen

„[...] appreciate that positive social science is an easy sell to the general public and a hard sell to the academic community.“ (S.17).

Limitationen der empirischen Erkenntnisse

Dabei hat sie wie andere Studien in Organisationen auch mit den typischen Problemen zu tun: Nach einer Untersuchung von Donaldson und Ko (2010) wurden bis dato 72% der empirischen Studien zur Wirkung der positiven Psychologie am Arbeitsplatz in einem Querschnittsdesign durchgeführt. Limitierend wirkt ebenfalls, dass es sich bei den Fragebogenverfahren primär um Selbsteinschätzungen handelt, eigene Biases und Tendenzen der sozialen Erwünschtheit also leicht verzerrend wirken können. Kausale Effekte können demgemäß nur begrenzt geschlussfolgert werden. Sie kritisieren ebenfalls die innerhalb der Forschung vernachlässigte Untersuchung von verschiedenen Analyseebenen. So konnten sie belegen, dass sich 80% der durchgeführten Studien auf Individualeffekte beziehen, sodass die Erforschung von Effekten auf höheren Analyseebenen, wie der Arbeitsgruppe, der Abteilung oder gar des gesamten Unternehmens, in wissenschaftlichen Untersuchungen wenig Beachtung fanden. Es gilt aber, Effekte auf allen Analyseebenen zu untersuchen. Sowohl Mehrebenenanalysen als auch Längsschnittsdesigns werden infolgedessen gefordert.

Offen vielmals auch, welche Implikationen, zu denen auch Interventionen zählen, aus den Ergebnissen einer Ist-Aufnahme in Organisationen erwachsen (vgl. Mills et al. 2013). Hier spielen grundlegende Entwicklungsphilosophien von Menschen ebenso eine Rolle wie ökonomische Überlegungen, die kontextuelle Änderungen und Entwicklungsmaßnahmen mit den erzielbaren Wirkungen abgleichen, um nicht zu sagen, verrechnen. Hier ist man dann schnell bei ethischen Überlegungen, aber auch bei den bekannten Unzulänglichkeiten eines Entwicklungscontrollings in Organisationen.

Verpflichtung der Organisation gegenüber ihren Mitgliedern

Letztendlich sind wir bei der Frage, was Organisationen für uns sind und ob bzw. inwiefern wir Organisationen als verpflichtet sehen, jenseits eines ökonomischen Kalküls etwas für den Einzelnen zu tun. Diese Antwort hängt auch davon ab, wie man die Beziehung zwischen der Organisation und der Gesellschaft konstruiert. Diese Frage ist aktueller denn je und muss an dieser Stelle offen bleiben. Zu Letzterem haben wir dazu in einem anderen Modul, „Verantwortungsbewusste Unternehmensführung“ Stellung bezogen. Zu Ersterem mag als Leitlinie dienen, dass nur die Außerordentliches verlangen sollten, die bereit sind, Außerordentliches zu geben. Besser noch, folgen wir dem Managementforscher Adam Grant (2013), wäre ein Denken und Handeln, das auf einer Gebermentalität aufbaut, ohne strategische Absichten (nehmen, meint vor allem: zurückbekommen) damit zu verbinden. Damit fahre man, wie seine zahlreichen Beispiele zeigten, langfristig – trotz vereinzelter

Enttäuschungen – am besten. Als Grundeinstellung erscheint mir das doch sehr bedenkenswert.