Stärkere Arbeitszufriedenheit im Unternehmen führt zu höherer Leistung.

Stärken sind erlernbar. Der Lohn der Glücksarbeit am eigenen Ego ist Ausgeglichenheit, höhere Leistungsfähigkeit, beruflicher Erfolg. Letzteres macht die Positive Psychologie auch für Unternehmen zunehmend interessant.

Arbeitszufriedenheit und Lebenszufriedenheit gehören zusammen, sind aber nicht ganz deckungsgleich. Eine Firma, die es schafft, die Schnittmenge möglichst groß zu machen, bekommt zufriedenere und motiviertere Mitarbeiter, sagt die Zürcher Psychologin Claudia Harzer, die mit Ruch darüber forscht.

Das Ziel von Unternehmen müsse mithin sein, die Firma zu einer „positiven Institution" umzuwandeln. Einen Ort also, an dem Rahmenbedingungen herrschen, die die Stärken der Mitarbeiter optimal zum Tragen kommen lassen. Denn stärkere Arbeitszufriedenheit, das ist nicht neu, führt zu höherer Leistung – und die bekanntlich zu mehr Gewinn.

Utho Creusen wollte das genauer wissen. Als langjähriger Personalvorstand bei der Media-Saturn-Holding in Ingolstadt brachte er die Positive Psychologie ins Unternehmen.

In einem ersten Schritt setzte er 2002 den „Stärkenfinder" ein. „Es war eine Revolution in der Personalentwicklung", erinnert er sich. „Statt vorzuschreiben, was ein Mitarbeiter können muss, fragten wir: Was können Sie? Was bereitet Ihnen Spaß und Erfüllung?"

Manche Mitarbeiter, so stellte sich heraus, waren völlig fehl an ihrem Platz. Manager stellten sich als brillante Verkäufer heraus, Verkäufer als begabte Analysten, Controller als Führungspersonen. In einigen Fällen kam es zu kompletten Querversetzungen. Mit allen Teilnehmern wurde dann – je nach Lerntyp einzeln oder in Gruppen – in persönlich zugeschnittenen Programmen an ihren jeweiligen Stärken gearbeitet. Herauskam, so Creusen, eine „Explosion der Stärke".

Doch sind solche Einzeltrainings nicht kostspielig? Schon, sagt Creusen, doch der Nutzen sei viel höher als bei den Fortbildungen von der Stange. „Das ganze unnütze Lernen fällt aus. Das ist in Wahrheit teuer!"

In einem zweiten Schritt förderte Creusen das Arbeitsengagement. Wie viele Mitarbeiter erreichen den sogenannten Flow, einen Zustand, in dem man sich so tief in seine Arbeit hineinversetzt, dass man die Außenwelt völlig vergisst?

Creusen benutzte den Engagementindex Q12 der Positiven Psychologie. Im Jahr 2001 ließ er 30 000 Mitarbeiter zwölf Fragen beantworten. Die lauteten beispielsweise: „Meine Meinung scheint im Unternehmen zu zählen." Oder: „Ich habe jeden Tag die Gelegenheit, zu tun, was ich am besten kann." Aber auch: „Ich habe einen guten Freund in der Firma." Auch das ist wichtig, sagt Creusen, um Freude und Frust am Arbeitsplatz teilen zu können.

Die Erstbefragung ergab, dass 18 Prozent der Mitarbeiter sich in der obersten Kategorie in Bezug auf ihr Arbeitsengagement befanden.

Anschließend wurden die Ergebnisse zusammen mit den einzelnen Angestellten ausgewertet und versucht, die Arbeitsbedingungen so optimal wie möglich an die Stärken der jeweiligen Personen anzupassen – nicht die Menschen an den Arbeitsplatz. Ergebnis: 2006 war der Prozentsatz der stark engagierten Mitarbeiter auf 43 Prozent gestiegen – und der Umsatz des Unternehmens um 46 Prozent.

Zu guter Letzt wurde an der Sinnfrage gearbeitet. Denn besonders zufrieden ist, wer einen höheren Sinn in seiner Handlung verortet.

Welchen Zweck also hat das Unternehmen, abgesehen vom Verkauf von Elektroprodukten? Was hält den Laden im Innersten zusammen? Ein Visionsprozess wurde in Gang gesetzt. Heraus kamen drei Grundwerte: Freiheit, Vertrauen, Verantwortung.

Drei hochgesteckte Ziele sind das, für Außenstehende nur schwer in Verbindung zu bringen mit einer aggressiv werbenden Firma, die ihre Käufer mit krawalligen Slogans à la „Geiz ist geil" und „Ich bin doch nicht blöd" in die Läden getrieben hat. Doch der Außenauftritt, erklärt Creusen, hat nichts mit der Sinnsuche nach innen zu tun. Die bezieht sich allein auf die Bedürfnisse der Belegschaft, nicht der Kunden.

Kein Wunder also, dass die Mitarbeiter Werte ausgewählt haben, die sie auch in ihrem persönlichen Leben erreichen wollen. Was bedeutet: Wer in die Firma kommt, muss sich nicht verbiegen. Und wer sich nicht verbiegen muss, arbeitet besser.

Ende 2006 verlieh das renommierte US-Meinungsforschungsinstitut Gallup Creusen eine Auszeichnung für herausragende Führungspersönlichkeiten, die durch die Nutzung von Instrumenten der Positiven Psychologie den Unternehmenserfolg positiv und nachhaltig beeinflussen.

Das alles gelang ohne einen großen strategischen Umbau. „Nötig war vielmehr kleine Führungsarbeit an Details, in enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern", sagt Creusen. Dies allerdings gehe nur in einer Atmosphäre von totaler Offenheit und Vertrauen.

Doch genau daran mangelt es vielen hierarchisch strukturierten Unternehmen. Wer Angst haben muss, dass der Chef die Ergebnisse etwa der Stärkenmessung missbraucht, wird keiner ehrlichen Evaluation zustimmen.

„Der Veränderungswille muss von ganz oben kommen", sagt Creusen. Wo ein autoritärer Führungsstil gepflegt wird, können die Instrumente der Positiven Psychologie nicht greifen.

Der Mann weiß, wovon er spricht. Ende 2006 verließ der Media-Saturn-Gründer Leopold Stiefel das Unternehmen. Das neue Management hatte wenig übrig für die Positive Psychologie. Das Programm wurde weitgehend eingestampft. Und Creusen schied im März 2007 aus dem Unternehmen aus. Er weiß: Wenn man seine Stärken in einem Unternehmen nicht einbringen kann, geht man besser.

Die Holding sah's gelassen: Die Elektronik-Kette steigerte ihren Umsatz 2008 um 10 Prozent auf die Rekordmarke von 19 Milliarden Euro.