

Inhalt

Vorwort.....	VII
--------------	-----

Teil 1: Einführung

Positives Management – Ein Ansatz zur Neuausrichtung und Erweiterung bisheriger Managementforschung und –praxis <i>Max Ringlstetter, Stephan Kaiser und Gordon Müller-Seitz</i>	3
---	---

Positive Organizational Scholarship <i>Christopher Peterson and Nansook Park</i>	11
---	----

Teil 2: Positive Attribute und Verhaltensweisen des Individuums

Freiwilliges Arbeitsengagement <i>Hans-Werner Bierhoff, Elke Rohmann und Michael Jürgen Herner</i>	33
---	----

Eigeninitiative als Konzept positiven Verhaltens in Organisationen <i>Angelo Gardini und Michael Frese</i>	51
---	----

Die Bedeutung Prosozialen Dienstleisterverhaltens für die Interaktions- zufriedenheit des Kunden <i>Christian Coenen</i>	69
--	----

Produzentenstolz von Dienstleistern als positive Arbeitsemotion <i>Matthias H.J. Gouthier</i>	87
--	----

Sinn in unserem Leben – bedeutsam für seelische Gesundheit, Leistungs- fähigkeit und Lebensqualität <i>Reinhard Tausch</i>	109
--	-----

Die Janusköpfigkeit positiver Emotionalität – Plädoyer für die Umorien- tierung von einer valenz- zu einer funktionalorientierten Betrachtung <i>Max Ringlstetter und Gordon Müller-Seitz</i>	125
---	-----

Individuell-subjektives Glücksempfinden als unternehmerischer Erfolgsfaktor <i>Stephan Kaiser und Max Ringlstetter</i>	145
--	-----

Teil 3: Positive Phänomene auf organisationaler Ebene

Organisationale Energie – wie Führungskräfte durch Perspektive und Stolz Potenziale freisetzen <i>Heike Bruch und Stephan Böhm</i>	161
Eigennutz oder Reziprozität? – Steuerung von Unternehmenskooperationen durch Prozessteams <i>Michael Gaitanides und Markus Göbel</i>	179
Die Bedeutung von Talent für den Erfolg von Unternehmen <i>Tina Vitzthum und Gerald Wood</i>	201
Corporate Volunteering als Element der Positive Organisational Scholarship <i>André Habisch</i>	211
Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence: Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können <i>Dieter Frey, Silvia Oßwald, Claudia Peus und Peter Fischer</i>	227
Die Autoren	259
Register	265

Positives Management, ethikorientierte Führung und Center of Excellence: Wie Unternehmenserfolg und Entfaltung der Mitarbeiter durch neue Unternehmens- und Führungskulturen gefördert werden können

Dieter Frey, Silvia Oßwald, Claudia Peus und Peter Fischer

- 1 Einleitung
- 2 Mentale Positivfokussierung
- 3 Ethikorientierte Führung
- 4 Center-of-Excellence-Kulturen
- 5 Positives Management und Positive Psychologie
- 6 Fazit

1 Einleitung

Ein hoher Grad innerer Kündigung (Umfrage Gallup-Institut 2000) und somit mangelnde Motivation und Innovation in einzelnen Betrieben, Branchen oder einer ganzen Volkswirtschaft hängt unserer Meinung nach eng damit zusammen, dass die Mitarbeiterführung häufig suboptimal ist, die vorherrschenden Organisationskulturen den Handlungsspielraum sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter stark einschränken und sich alle Akteure auf das Negative konzentrieren. Um die Mitarbeiter jedoch dauerhaft zu hervorragenden Leistungen zu motivieren, ist eine andere Herangehensweise notwendig: das positive Management.

Unter positivem Management verstehen wir ein Management, das darauf ausgerichtet ist, positive Zielzustände im gesamten Unternehmen bei allen Mitarbeitern und Kunden zu erreichen sowie negative Zustände zu minimieren. Wenn man von positivem Management redet, dann sollte sich dieses unseres Erachtens auf die folgenden drei Punkte beziehen:

1. Konzentration auf das Positive statt Negativfokussierung. Durch den Fokus auf das Positive sollen Stärken, Chancen, Möglichkeiten von Individuen und Organisationen aktiviert werden; gleichzeitig sollen aber auch Schwächen, Probleme und Risiken neutralisiert oder minimiert werden. Wichtig ist hierbei, dass stärker auf Positives fokussiert, Negatives aber dennoch nicht vergessen oder verdrängt wird.
2. Eine Führungskultur und ein Führungsverhalten, das die Sehnsüchte der Menschen anspricht und somit ermöglicht, dass die Mitarbeiter mit Herzblut und Leidenschaft arbeiten. Wir bezeichnen dies als ethikorientierte Führung und orientieren uns in der Umsetzung an unserem Prinzipienmodell der Führung (Frey 1996a; 1996b; 1998; Frey et al. 2005).
3. Eine Unternehmenskultur (oder eine Unternehmensphilosophie), die langfristigen Erfolg und das Überleben des Unternehmens für mehrere Generationen sichert. Wir nennen die Summe dieser Unternehmenskulturen Center-of-Excellence-Kulturen (Frey 1996a; 1996b; 1998).

Das Anstreben positiver Zielzustände bzw. die Betonung des Positiven allgemein ist ein zentraler Bestandteil der Positiven Psychologie, einer Bewegung, die sich seit fünf Jahren weltweit wachsender Beliebtheit erfreut. Positives Management wie wir es hier verstehen, d.h. Fokussierung auf das Positive, ethikorientierte Führung sowie Schaffung von Center of Excellence-Kulturen kann daher durchaus als Führungs- und Managementmodell im Sinne der Positiven Psychologie verstanden werden. Auf diesen Punkt wird am Ende des Kapitels noch genauer eingegangen.

2 Mentale Positivfokussierung

Notwendig für Positivmanagement ist, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter nicht auf die Schwächen, Risiken und Probleme, die auf der Individual- oder der Organisationsebene vorhanden sind, konzentrieren, sondern sich auf ihre Stärken besinnen und diese ausweiten.

Zu oft haben wir in vielen Segmenten der Bevölkerung, ebenso in sozialen und kommerziellen Organisationen bei Mitarbeitern und Führungskräften, eine mentale Grundhaltung, die wir als Negativfokussierung bezeichnen.

Eine Negativfokussierung hat bestimmte Auswirkungen sowohl auf der kognitiven als auch auf der Verhaltensebene:

- ⇒ Auswirkungen auf der kognitiven Ebene / Folgen für das Denken:
 - Fokus auf das Negative, auf Schwächen,
 - Denken in Problemen und Barrieren,
 - Grübeln,
 - Denken in „nicht veränderbaren Welten“,
 - Mentale Haltung eines Beobachters statt eines Akteurs.
- ⇒ Auswirkungen auf der Verhaltensebene / Folgen für das Handeln:
 - Jammern und Klagen,
 - Pauschale, destruktive Kritik („Geht nicht“),
 - Abschieben von Verantwortung.

Empirische Studien zeigen aber, dass der Fokus auf Barrieren negative Emotionen, Unsicherheit und Selbstkritik fördert und es erschwert, Chancen zu erkennen und Lösungen für Probleme zu finden (Lee et al. 2003).

Arbeiten von Fredrickson et al. (2003) sowie Ai et al. (2005) hingegen machen deutlich, dass optimistische Einstellungen und Emotionen Personen helfen, mit schwerwiegenden Problemen fertig zu werden (resilience, coping). Andere Studien aus dem Bereich der Gesundheitspsychologie haben ebenfalls belegt, dass sich eine positive mentale Einstellung günstig auf das Wohlbefinden, die sozialen Beziehungen und die physische Gesundheit auswirken. So zeigten z.B. Taylor und Kollegen (Taylor 1983; Taylor et al. 2000), dass Optimismus, das Gefühl der Kontrolle und die Fähigkeit, einen Sinn zu finden, bei Brustkrebspatientinnen und AIDS-Kranken einen günstigeren Krankheitsverlauf vorhersagten. Diese Erkenntnisse aus der gesundheitspsychologischen Grundlagenforschung können auch auf verschiedene Ebenen der Unternehmensführung übertragen werden.

Daher ist eine neue mentale Haltung bei den Multiplikatoren (also den Entscheidungsträgern) der Gesellschaft und letztlich bei allen aktiven Bürgern und daher genauso bei Führungskräften und Mitarbeitern sozialer und kommerziel-

ler Organisationen nötig: Statt der Negativfokussierung brauchen wir eine Positivfokussierung. Es geht um folgende mentale Einstellungen:

- ⇒ Denken in Möglichkeiten, Chancen und Herausforderungen,
- ⇒ Denken in veränderbaren Welten, in Gestaltungsspielräumen und Handlungsspielräumen,
- ⇒ Denken in positiven Signalen und Richtungen,
- ⇒ Denken in Stärken,
- ⇒ Denken in Kategorien „Was kann ich tun“ statt „was kann der Staat, das Unternehmen für mich tun“.

Eine mentale Negativfokussierung hingegen führt zu einer Negativspirale, die wiederum eher Lähmung und Apathie zur Folge hat. Es ist wichtig, rechtzeitig Stoppsignale zu setzen, bevor diese Spirale beginnt, in der alles negativ interpretiert wird. Hier ist es Aufgabe der Multiplikatoren und Führungskräfte, die Elaboration der positiven Sicht voranzutreiben. Dies kann durch folgende Fragen erreicht werden: Wo gibt es veränderbare Welten? Was sind unsere Stärken? Wo gibt es Positiventwicklungen? Wenn nicht *ich*, wer dann?

Diese Veränderung würde bewirken, dass Menschen sich stärker verantwortlich fühlen, weniger abwartend verhalten und auch unkonventionelle Ideen zur Lösung von Problemen generieren. Die Fokussierung auf Veränderbares und Positives liefert darüber hinaus Energie, da Optimismus und Veränderungsbereitschaft erwiesenermaßen motivierender sind als Pessimismus und Passivität.

Fischer et al. (2004) konnten in einer experimentellen Studie im organisationalen Kontext zeigen, dass sich Positivfokussierung (im Vergleich zu Negativfokussierung) förderlich auf die Wahrnehmung der eigenen Organisation auswirkt. Es wurde untersucht, wie sich Priming auf die Bewertung der eigenen Organisation auswirkt. Dabei wurden Führungskräfte einer Bank gebeten, entweder über positive oder negative Aspekte ihres Arbeitskontextes nachzudenken, während eine dritte Gruppe von Versuchsteilnehmern Vorschläge generierte, wie das eigene Unternehmen zu verbessern wäre. Die Führungskräfte, bei denen durch eine Priming-Manipulation ein positives Organisationskonzept aktiviert wurde, bewerteten das eigene Unternehmen positiver, identifizierten sich stärker mit der eigenen Organisation und stuften den eigenen Handlungsspielraum größer ein als Führungskräfte, bei denen ein negatives organisationales Konzept aktiviert wurde. Führungskräfte, die über Verbesserungsmöglichkeiten nachdachten, nahmen das eigene Unternehmen positiver wahr als die Führungskräfte, bei denen ein negatives organisationales Konzept aktiviert wurde und unterschieden sich nicht von Führungskräften, bei denen ein positives organisationales Konzept salient gemacht wurde.

Wie kann eine solche mentale Positivfokussierung (möglichst schnell) erreicht werden? Wichtig ist zunächst die Erkenntnis, dass die Positivfokussierung nicht durch Appelle oder durch Indoktrination geschehen kann, sondern schlicht durch Trennung im Kopf.

Dabei sind zwei Arten von „Trennungen“ von Bedeutung, die eng miteinander zusammenhängen: einerseits die Differenzierung in veränderbare und nicht veränderbare Welten, andererseits die Trennung von positiven und negativen Gegebenheiten, Sichtweisen und Affekten.

Bei der Differenzierung in veränderbare (VW) und unveränderbare Welten (UVW) geht es darum, zu erkennen, in welchen Bereichen Veränderungen möglich sind und in welchen eben nicht. Oft haben Mitarbeiter und Führungskräfte darüber nur sehr diffuse Vorstellungen. Die Unterscheidung in VW und UVW bezieht sich dabei auf Situationen, Kulturen, Strukturen, Personen etc. Gerade in Situationen, in denen viel gejammert und stets darauf hingewiesen wird „bei uns geht das nicht“ ist eine Klarheit darüber, welche Bedingungen tatsächlich verändert werden können – und wo sich somit die Investition von Ressourcen lohnt – und welche Realitäten nicht verändert werden können, ein entscheidender Faktor für Veränderungen. Die gewonnene Klarheit in den Köpfen von Mitarbeitern und Führungskräften ermöglicht es, gezielt auf die veränderbaren Realitäten einzuwirken (change it), die unveränderbaren Welten dagegen zu akzeptieren (love it) oder sie soweit wie möglich zu ignorieren (leave it) (s. Abbildung 1).

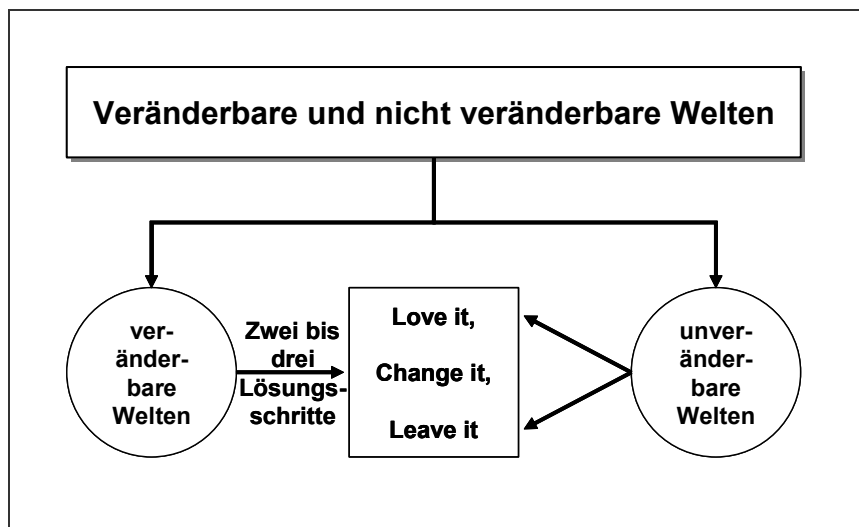


Abbildung 1: Differenzierung zwischen veränderbaren und nicht veränderbaren Welten

Bei der Trennung in positive und negative Sichtweisen und Affekte geht es darum Klarheit zu schaffen in einem diffusen Gemenge von Stärken, Schwächen, Ängsten, Befürchtungen, Hoffnungen usw. Analog einer physikalischen Trennung in einen Plus- und einen Minuspol („Physik-Methode“) sollen Aspekte der relevanten Situation getrennt werden in eine so genannte negative Seite, in der Schwächen, Risiken, Ängste, Sorgen, Nöte, unveränderbare Welten vorhanden sind und eine so genannte positive Seite, in der Chancen, Möglichkeiten, positive Entwicklungen, Stärken, individuelle Beiträge, veränderbare Welten, vorhanden sind. Die folgende Abbildung dient zur Veranschaulichung der Trennung.

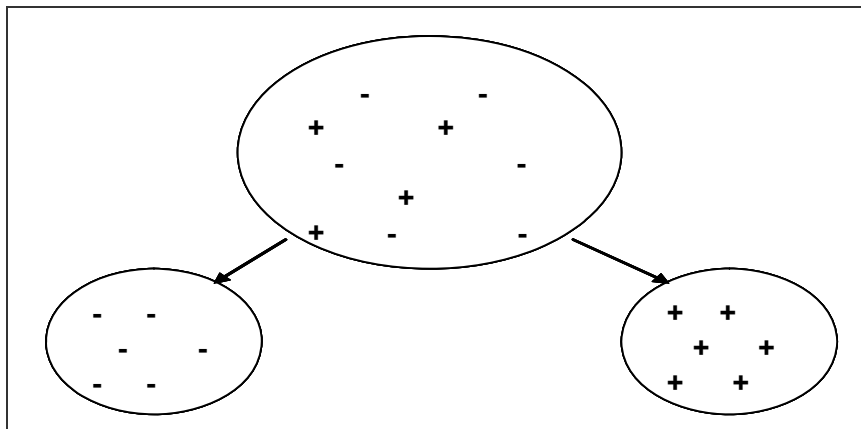


Abbildung 2: Von einer diffusen affektiv-kognitiven Gemengelage zu einer Differenzierung positiver und negativer Aspekte

Allein die Visualisierung bewirkt eine Strukturierung. Durch die Strukturierung können Probleme und Negatives aber auch Positives und Stärken besser und klarer erkannt werden. Nun ist ein gezieltes Arbeiten besser möglich.

Unseres Erachtens kann und muss dies parallel auf der Individualebene und auf der Ebene der Institutionen und Organisationen geschehen. Für eine mentale Positivfokussierung sind Akteure in allen gesellschaftlichen Organisationen, vor allem die Führungskräfte sozialer und kommerzieller Organisationen, von zentraler Bedeutung. Führung sollte diese Haltung vorleben, proklamieren, sich vernetzen. Führungskräfte in allen gesellschaftlichen Institutionen sollten ihre Mitglieder ermuntern, sich zu fragen: Wo gibt es Positiventwicklungen und Stärken? Was kann jeder einzelne tun, um die Lage weiter zu verbessern?

Ein wichtiges Tool, das Führungskräfte anwenden können, um sich und ihre Mitarbeiter auf den Weg der Positivfokussierung zu bringen, ist ethikorientierte Führung bzw. das Prinzipienmodell der Führung (Frey 1996a; 1996b; 1998;

Frey et al. 2001) umzusetzen. Dieses Führungsmodell wird im folgenden Punkt genauer erläutert.

3 Ethikorientierte Führung

In diesem Punkt wollen wir vor allem unser Prinzipienmodell der Führung besprechen. Es ist ein Modell der Führung und Motivation von Mitarbeitern und kann dazu dienen, entsprechend des Wertewandels (weg von den Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu den Selbstverwirklichungswerten), alle Prinzipien umzusetzen, die die Motivation steigern und eine Fokussierung auf das Positive und auf Stärken möglich machen. Die grundlegende Zielsetzung des Modells ist, Menschen dazu zu motivieren, Spitzenleistungen zu erbringen, auf das Positive zu fokussieren und dabei gleichzeitig die Menschenwürde zu wahren. Wir bezeichnen diese Art zu Führen daher als ethikorientierte Führung.

Das Prinzipienmodell der Führung

Das Prinzipienmodell der Führung von Frey (1996a; 1996b; 1998; Frey et al. 2001) stellt ein Rahmenmodell dar, das unterschiedliche Führungsmodelle integriert und dabei empirische Ergebnisse zu verschiedensten Bereichen der Mitarbeiterführung aufgreift. In Abbildung 3 sind die Prinzipien des Modells dargestellt. Die Umsetzung der Prinzipien beeinflusst sowohl die Einstellung und die Motivation (z.B. Arbeitszufriedenheit, Leistungsmotivation) als auch das Verhalten der Mitarbeiter (z.B. Absentismus, Kreativität) (Peus et al. 2004).

1. Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung
2. Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation
3. Prinzip der Autonomie und Partizipation
4. Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken sowie Anforderungen am Arbeitsplatz
5. Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung
6. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und konstruktive Kritik)
7. Prinzip der positiven Wertschätzung
8. Prinzip der Fairness (Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness, interaktionale Fairness)
9. Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung
10. Prinzip des Wachstums
11. Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen
12. Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils
13. Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich und fachlich)
14. Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung

Abbildung 3: Grundsätze des Prinzipienmodells der Führung (Quelle: Frey 1998)

Das Prinzipienmodell der Führung stellt Anforderungen an den Vorgesetzten, die über die von anderen Führungsmodellen geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten weit hinausgehen. Mit der Grundannahme, dass die Führungskraft den Mitarbeitern ein hohes Maß an Partizipationsmöglichkeiten gewähren und sie als Coach und Mentor fördern sollte, wird das Prinzipienmodell den Forschungsarbeiten zum Wertewandel gerecht: seit den 60er Jahren hat die Bedeutung von Pflicht- und Akzeptanzwerten stark nachgelassen, zugunsten von Selbstentfaltungs- und Selbstverwirklichungswerten (Opaschowski 1987). Das bedeutet, Mitarbeiter sind in zunehmendem Maße daran interessiert, sich an ihrem Arbeitsplatz entfalten und weiterentwickeln zu können; der reine Broterwerb steht für die Motivation nicht mehr im Vordergrund (siehe auch Wrzesniewski et al. 1997; 2003). Im Kern geht es bei diesem Prinzipienmodell darum, bestimmte Sehnsüchte, die Menschen (sowohl im Privat- wie Berufsleben)

haben, zu identifizieren und durch die Führungskultur und das Führungsverhalten zu erfüllen beziehungsweise zu aktivieren. Die meisten Menschen haben Sehnsüchte nach Transparenz, Wertschätzung, Fairness, Klarheit, Sinn usw. Folglich ist das Ziel, Wertschöpfung durch Wertschätzung sowie die Berücksichtigung der weiteren Bedürfnisse, Sehnsüchte und Werte der Mitarbeiter zu erreichen.

Somit sind die folgenden Führungsprinzipien auch gleichzeitig Prinzipien der Motivation. Es geht darum, durch welche Bedingungen man Menschen dazu motivieren kann, sich mit dem Unternehmen, der Führungskraft und dem Produkt zu identifizieren. Weiterhin sollen durch diese Führungsprinzipien, ganz im Sinne der Positivfokussierung, Stärken und Chancen in den Vordergrund gerückt werden.

1. Das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung

Der Mitarbeiter, der den Sinn seiner Tätigkeit nicht versteht, ihn nicht in ein größeres Ganzes einbetten kann, keine Visionen sieht, wird früher oder später in die innere Kündigung gehen. Das Sinn-Prinzip ist auch ganz entscheidend für Flow-Erlebnisse. Unter Flow versteht man einen subjektiven Zustand der Selbstvergessenheit, bei dem die betroffene Person vollkommen in der Tätigkeit aufgeht, die sie gerade ausführt. Flow-Erlebnisse ergeben sich aus intrinsisch motivierten, autotelischen Aktivitäten (Nakamura/Csikszentmihalyi 2002). So schreibt Csikszentmihalyi (2004) über Flow am Arbeitsplatz, dass unabdingbare Voraussetzung für ein berufliches Flow-Erlebnis eine Klärung der Unternehmensvision und -ziele ist. Um exzellente Leistungen zu bringen, müssen Menschen auf dem Weg zum Ziel einen Sinn sehen. So kann auch der Weg bereits zum Ziel werden. Hier spielt Sinnvermittlung im Sinne von „Wieso und Warum“ und Begründung im Sinne von „Nichts hat Bestand, was nicht gut begründet werden kann“ eine ganz zentrale Rolle (siehe auch die Sinntheorie von Frey/Schultz-Hardt 1997). Positives Management heißt also Visionen und Sinn zu vermitteln.

2. Das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation

Für positives Management unentbehrlich ist Transparenz durch Information und vor allem durch Kommunikation. Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter über ihren Arbeitsbereich hinaus (!) informieren, denn nur wer ausreichend informiert ist, kann sich zukunftsorientiert und verantwortlich verhalten. Transparenz bedeutet hierbei allerdings nicht einseitiges Informieren; entscheidend ist vielmehr Kommunikation in Form des Dialogs (Frey 1996a; 1996b; 1998). Nur im persönlichen Dialog können Fragen geklärt, Ziele neu vereinbart und Rückfragen gestellt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Führungskraft

kommunikative Kompetenzen besitzt. Hierzu zählt zum einen, gut zuhören zu können, zum anderen muss die Führungskraft aber auch adäquat verbal und nonverbal kommunizieren können, um Kommunikationsstörungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu vermeiden.

Kommunikation hat immer etwas mit Wertschätzung zu tun; aber auch aus rein kaufmännischen Gründen ist es wichtig, durch Kommunikation Erwartungen, Ziele, Standards, Spielregeln zu klären und insbesondere beide Leitplanken einzugrenzen, d.h. aufzuzeigen was erwünscht bzw. angemessen ist und was nicht. Im Sinne des positiven Managements ist adäquate Kommunikation nicht nur ein Weg, Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber zu äußern, sondern auch notwendig, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. An dem prominenten Beispiel der Firma Enron, der ehemals siebtgrößten Firma Amerikas, die gleichzeitig die größte Firmenpleite der Geschichte dieses Landes darstellt, kann die Bedeutung von Transparenz verdeutlicht werden: wie eine wissenschaftliche Analyse (Spector 2003) beschreibt, waren die Verhaltensweisen bei Enron von zwei Prinzipien gekennzeichnet – ausgeprägte Arroganz und geringe Transparenz. Ohne diese beiden Bedingungen wären die Missstände bei Enron sicher zu einem früheren Zeitpunkt bekannt geworden und der Zusammenbruch der Organisation hätte möglicherweise vermieden werden können.

3. Das Prinzip der Autonomie und Partizipation

Transparenz alleine wird auf die Dauer nicht viel bewirken können, wenn den Mitarbeitern nicht auch Möglichkeiten der Mitwirkung gegeben werden. Analog hierzu hat die kontrolltheoretische Forschung gezeigt, dass die Erklärbarkeit von Ereignissen nur wenig positive Effekte hervorbringt, wenn keine Beeinflussbarkeit gegeben ist (Frey/Jonas 2002). Dies bedeutet übertragen auf die Arbeitswelt: Besteht die Möglichkeit der Partizipation, so erhöht sich die Identifikation (Antoni 1999).

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter so früh wie möglich in Projekte einzubinden und ihre Meinungen auch dann einzuholen, wenn die Entscheidung letztendlich von der Führungskraft selbst getroffen werden muss. Dabei ist es wichtig, die Gründe für diese Entscheidung und evtl. für die Ablehnung von Vorschlägen der Mitarbeiter deutlich zu kommunizieren. Aber auch wenn eine Entscheidung ohne vorheriges Einbeziehen der Mitarbeiter gefällt werden muss (es gibt Fälle, wo dies notwendig ist), bedarf es im Nachhinein einer ausführlichen Begründung mit Hintergrundinformationen. Denn bei der Umsetzung der Entscheidung ist wiederum der Mitarbeiter gefordert. Hier ist es notwendig, ihm ein Höchstmaß an Mitwirkungsmöglichkeiten in den Details der Umsetzung zu geben, also nicht jeden einzelnen Schritt exakt vorzuschreiben.

4. Das Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken sowie Anforderungen am Arbeitsplatz

Letztlich gilt: Wer Tätigkeiten ausführt, die ihn interessieren, wird sich engagieren und sich z.B. auch in der Freizeit produktive Gedanken über neue Problemlösungen machen. Dies belegen z.B. vielfältige Forschungen im Rahmen der Interessentheorie (Prenzel 1992). Interesse wiederum wird vor allem dann geweckt, wenn die tatsächlichen Talente und Neigungen des Mitarbeiters angesprochen werden, also eine Passung vorhanden ist. Nur durch richtigen Einsatz können die Potentiale der Mitarbeiter in Richtung Innovationen aktiviert werden. Eine „Idealpassung“ von Eignung und Anforderungen beschreiben Wrzesniewski et al. (1997; 2003) in ihren Beiträgen zu „Work as a Calling“: Wer seine Arbeit nicht nur als Beruf, sondern als Berufung ansieht, hat eine höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit und leitet aus seiner beruflichen Tätigkeit mehr Befriedigung ab als aus Freizeitbeschäftigungen.

Es geht darum, dass sich Menschen wohl fühlen, dass man mit ihnen gemeinsam überlegt, was man tun kann, damit Ärgernisse und Störungen reduziert werden, um sich ganz den Stärken widmen zu können. Häufig muss man danach fragen, was gut läuft und was nicht gut läuft. Denn einerseits führen viele negative Aspekte zu Frustration und auf der anderen Seite hält man viele, eigentlich positiv verlaufende Dinge für selbstverständlich. Gerade bezüglich der Passung von Talenten der Person und Anforderungen am Arbeitsplatz ist die in Punkt 2 erläuterte Positivfokussierung von Bedeutung: Führungskraft und Mitarbeiter müssen sich auch der Stärken, der positiven Dinge bewusst werden und diese weiter aufbauen und gleichzeitig die Defizite und Schwächen, die veränderbar sind, reduzieren. Auf der anderen Seite ist es aber auch wichtig, zu akzeptieren, dass man bestimmte Schwächen hat und damit leben muss.

Wenn entschieden werden soll, welche Personen gefördert werden und neue Aufgaben übertragen bekommen, wird häufig zu wenig überprüft, ob die Anforderungen der Aufgaben mit der Interessens- und Fähigkeitsstruktur sowie den Stärken der Menschen übereinstimmen. Zu oft wird der Fehler begangen, dass die falschen Personen eingestellt werden, weil fälschlicherweise angenommen wird, bestimmte Defizite im Laufe der Zeit noch reduzieren zu können. Das ist jedoch mit viel mehr Energieaufwand verbunden, als die Stärken von Personen zu aktivieren.

Mit Positivem Management ist also auch eine kritische Analyse von Stärken und Schwächen aller Beteiligten verbunden, um die richtige Person für die jeweilige Aufgabe zu finden (wirklich den richtigen Mann bzw. die richtige Frau am richtigen Platz zu haben).

5. Das Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung

Durch gemeinsame Zielvereinbarung soll chronische Unter- oder Überforderung vermieden und die Produktivität und Weiterentwicklung des Mitarbeiters gefördert werden. Die Arbeiten von Locke/Latham (2002) zum „Goal-Setting-Ansatz“ zeigen deutlich, dass Ziele anspruchsvoll und konkret formuliert sein müssen, damit Spitzenleistungen erreicht werden können. Das bedeutet, dass Führungsperson und Mitarbeiter gemeinsam klare und messbare Ziele vereinbaren sollten. Führen durch Zielvereinbarungen (nicht Zieldiktat) bedeutet, dass jeder Mitarbeiter die Messlatte kennt, und die Oberziele des Unternehmens in spezifische Ziele für die Abteilung, die Gruppe, den Einzelnen usw. transformiert werden. Weiß der Mitarbeiter nicht, was wirklich von ihm erwartet wird, so spricht das für ein Versagen der Führungskraft. Positives Management nimmt die Führungskräfte in diesem Punkt entscheidend in die Pflicht.

6. Das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung (Lob und konstruktive Kritik)

Dass Lob und Korrektur zentrale Motivationsfaktoren sind, zeigen die Ergebnisse zu den Lerntheorien. Konstruktives Feedback geben zu können setzt aber eine entsprechende Kompetenz bei Führungspersonen und Mitarbeitern voraus. Dies gilt sowohl für die Lobkomponente (Lob als der wichtigste Motivator) als auch für Kritik- und Korrektorgespräche, mit denen Zielvereinbarungen kontrolliert und eingehalten werden.

Natürlich darf Lob nicht dazu führen, dass negative Dinge ignoriert werden. Entscheidend beim Ansprechen von negativen Dingen ist allerdings, dass diese nicht destruktiv ausgedrückt werden z.B. mit einem Wortlaut wie: „Alles ist falsch, Quatsch, Blödsinn, fehlerhaft“. Zielführender sind z.B. folgende Formulierungen: „Ich habe folgenden Verbesserungsvorschlag, Folgendes müsste man sich überlegen, Folgendes könnte man besser machen“. Es ist das Wording, der Ton, der Menschen empfänglich macht für Verbesserungen.

7. Prinzip der positiven Wertschätzung

Das Prinzip der positiven Wertschätzung geht auf die Ideen der humanistischen Schule von Rogers (1959) zurück. Menschen haben eine Sehnsucht nach Achtung und Respekt; sie wollen geliebt oder wertgeschätzt werden, zumindest von solchen Personen, die sie selbst gerne wertschätzen möchten.

Die Bedeutung, die dem Prinzip der Wertschätzung auch in der aktuellen Führungsforschung entgegengebracht wird, drückt sich u.a. darin aus, dass individuelle Wertschätzung eine der vier Grundkomponenten der transformationalen Führung ist (Bass 1985; 1998). Mittlerweile haben über 100 empirische Studien Hinweise darauf geliefert, dass dieses Führungskonzept einen positiven Einfluss auf die Einstellungen und Leistungen der Mitarbeiter hat. Es können

aber nur die Führungskräfte Wertschätzung ihren Mitarbeitern gegenüber ausdrücken, die selbst ein gesundes Selbstwertgefühl besitzen. Daher ist es wichtig, den Führungskräften ihrerseits sehr viel Selbstvertrauen durch Kommunikation, Partizipation, Zielvereinbarung, Lob usw. zu vermitteln.

8. Das Prinzip der Fairness

In der Fairnessliteratur wird zwischen vier verschiedenen Arten von Fairness unterschieden: Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness und interaktionale Fairness. Der Begriff Ergebnisfairness (auch distributive Fairness) bezieht sich darauf, ob das Ergebnis fair ist, also z.B. alle Teammitglieder die gleichen Ressourcen zur Verfügung gestellt bekommen haben. Ergebnisfairness kann aber häufig nicht hergestellt werden, da Ressourcen knapp sind. Führung ist deshalb immer auch ein Management von Enttäuschungen und fehlgeschlagenen Hoffnungen. Gerade wenn Ergebnisfairness nicht erreicht werden kann, also beispielsweise Ressourcen ungleich verteilt werden, ist es wichtig, prozedurale Fairness zu verwirklichen. Das bedeutet, die Führungskraft sollte die Regeln, nach denen Entscheidungen getroffen werden, und die Gründe für aktuelle Entscheidungen kommunizieren. Auch wenn ein Mitarbeiter nicht direkt an der Entscheidung beteiligt ist, ist es wichtig, dass er „Voice“ hat, also seine Meinung artikulieren kann und angehört wird. Allein dadurch, dass der Mitarbeiter Gehör findet, ist er oftmals bereit, Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen, die er eigentlich nicht befürwortet hat (Streicher 2003). Weiterhin kann Ergebnisunfairness ausgeglichen werden durch informative Fairness, also durch ehrliche, umfassende, rechtzeitige Information, wobei die schlechten Nachrichten in gleichem Ausmaß genannt und ebenso frühzeitig verbreitet werden wie die positiven. Schließlich kann Ergebnisunfairness kompensiert werden durch interaktionale Fairness, also einen wertschätzenden, offenen und hierarchiefreien Umgang mit dem Gegenüber. Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass interaktionale Fairness und ein auf Wertschätzung und Förderung abzielender Umgang mit Mitarbeitern, als wichtige Bestandteile des Positivmanagements, große Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens haben. Beispielsweise zeigte die Untersuchung von Simons/Roberson (2003) in 97 Hotelbetrieben, dass die von den Mitarbeitern eingeschätzte prozedurale und interpersonale Fairness die Kundenzufriedenheit – eine entscheidende Variable im Dienstleistungsgewerbe – signifikant vorhersagte.

9. Das Prinzip der fachlichen und sozialen Einbindung

Dem Mitarbeiter muss ein Gefühl der sozialen und emotionalen Integration im Betrieb gegeben werden, damit vor allem seinem Bedürfnis nach positiven Sozialbeziehungen Rechnung getragen wird. Dort, wo der Mitarbeiter sich ein-

gebunden fühlt, wird er sich auch eher Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten machen.

Wie bedeutsam die soziale Einbindung für den Erfolg eines Unternehmens ist, zeigen Untersuchungen mit dem Gallup Workplace Audit (GWA; vgl. Harter et al. 2003), einem Fragebogen, der u.a. das Engagement und Wohlbefinden von Mitarbeitern am Arbeitsplatz auf der Basis von Grundbedürfnissen untersucht. Innerhalb dieses Fragebogens wird stark die soziale Einbindung und Wertschätzung von Mitarbeitern betont. Mittels einer Metaanalyse von nahezu 8000 Geschäftseinheiten, die den GWA verwendeten, wurde festgestellt, dass bei einer Fokussierung auf menschliche Grundbedürfnisse, wie soziale Einbindung, Wachstum, Klärung von Zielen und Erwartungen usw., die Erfolgchancen des Unternehmens massiv erhöht wurden (Harter et al. 2003).

Positives Management heißt also, auf die fachlichen und sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter gleichermaßen zu achten.

10. Das Prinzip des Wachstums

Das Wachstumsprinzip zielt darauf ab, Entwicklungsperspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. Menschen wollen wachsen, denn nur dadurch können sie sich entfalten und ihr Potential entwickeln. Wachstum kann Unterschiedliches bedeuten: Es geht hier nicht nur um einen Aufstieg in der Hierarchie (Hierarchien verflachen und daher wird der Aufstieg in Zukunft eher schwieriger sein), sondern Wachstum bedeutet vor allem auch Ausweitung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, und so die Chance zur Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz.

Gerade durch die Umsetzung des Prinzips des Wachstums führt Positives Management langfristig zu mündigen, reifen Mitarbeitern, die auch Verantwortung übernehmen können und wollen.

11. Das Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen

Mitarbeiter möchten nicht ständig nur vereinbarte Ziele erfüllen; sie möchten sich dabei auch in ihren Kompetenzen weiterentwickeln und Aufstiegsmöglichkeiten besitzen, wenn sie die Ziele erfüllen oder übererfüllen. Jeder Mitarbeiter sollte daher die Möglichkeit erhalten, sich gemäß seiner Fähigkeiten, persönlichen Talente und Interessen weiterzuentwickeln. Bei entsprechender Qualifikation und Leistung sollte ein Aufstieg im Unternehmen oder – weil dies durch die Verflachung von Hierarchien immer schwieriger wird – eine Kompetenz- bzw. Verantwortungserweiterung ermöglicht werden.

Beim Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und menschengerechten Arbeitsbedingungen geht es um:

- ⇒ Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeit,
- ⇒ Ausführbarkeit,
- ⇒ Zumutbarkeit,
- ⇒ Beeinträchtigungsfreiheit,
- ⇒ Handlungs- und Tätigkeitsspielraum,
- ⇒ Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung,
- ⇒ Zufriedenheitsförderliche Arbeitsbedingungen,
- ⇒ Persönlichkeitsförderlichkeit,
- ⇒ Sozialverträglichkeit.

Somit zielt das Prinzip auf die Umsetzung von Kriterien, wie sie vor allem Hacker (1999), aber auch Hackman/Oldham (1980) gefordert haben, ab: Arbeit soll so geregelt werden, dass Persönlichkeitsentfaltung möglich ist und die Aspekte Ganzheitlichkeit und Vielseitigkeit verwirklicht sind. Dies führt letztendlich nicht nur zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitern, sondern auch zu einer höheren Produktivität des Unternehmens.

12. Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils

Gegenüber bestimmten Personen und in bestimmten Situationen bedarf es der direktiven Führung, d.h. relativ klarer, teilweise autoritativer Entscheidungen und Verhaltensweisen; in anderen Situationen und bei anderen Personen mag die Strategie „Samthandschuh“ adäquat sein; in wieder anderen Situationen sind Zwischenformen angemessen. Bestimmte Situationen erfordern ausführliche Diskussionen und Partizipation, andere Situationen verlangen schnelle Entscheidungen und weniger Partizipation. Daher muss die Führungsperson lernen, *situativ* zu führen, d.h. sich je nach Situation und je nach Gegenüber unterschiedlich zu verhalten.

Zur situativen Führung gehört auch die Umsetzung androgynen Führungsverhaltens; unter androgyn versteht man, dass jemand sowohl typisch weibliche als auch typisch männliche (Führungs-)Verhaltensweisen zeigt. Zu den typisch maskulinen Führungsverhaltensweisen zählen z.B.: Härte zeigen können, Nein sagen können, Durchsetzungsvermögen demonstrieren. Zu den typisch femininen Führungsverhaltensweisen gehören z.B.: Fragen stellen können, Zuhören können, andere groß werden lassen können, sich selbst zurückstellen können, Gefühle positiver und negativer Art zeigen können, sich als Mentor fühlen. Berth (1998) hat festgestellt: Je mehr feminine Führungseigenschaften in Dienstleistungsunternehmen umgesetzt werden, desto höher ist das Innovationspotential. Da durch die Globalisierung immer neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, ist die Vielseitigkeit des Führungsstils für den Erfolg entscheidend. Nur eine androgyne Führungspersönlichkeit führt ein Team –

sei es in der Wirtschaft oder in einer sozialen Organisation – zum Erfolg, vor allem dann, wenn die Mitarbeiter ein Höchstmaß an Mündigkeit gewohnt sind.

Positives Management verlangt also ein hohes Ausmaß an Flexibilität von den Führungskräften.

13. Das Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich und fachlich)

Führungspersonen müssen sich ihrer Funktion als Vorbild im Sinne hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität bewusst sein. Nur dadurch können sie ein Klima des Vertrauens schaffen. Dazu gehören Aufrichtigkeit und die Fähigkeit, Wort und Tat in Übereinstimmung zu bringen. Nur dort, wo ein menschliches Vorbild vorhanden ist, wird der Mitarbeiter sich letztlich engagieren. Das Prinzip des guten Vorbildes innerhalb der ethikorientierten Führung heißt also, nicht nur von Werten zu reden, sondern diese auch zu leben. Es ist nie nur eine Sache (der Arbeitsinhalt), die intrinsisch motiviert, sondern es sind Personen, die begeistern und motivieren. Das Vorbild der Führungskraft entscheidet, ob Ideen generiert und umgesetzt werden oder nicht.

Gerade in diesem Punkt hat Positives Management hohe Ansprüche an die Führungskräfte.

14. Das Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung

Personen werden in die innere Kündigung gehen, wenn sie sich entsprechend ihrer Leistung materiell unterbewertet fühlen. Spitzenleistungen verlangen auch Spitzenvergütungen. Die jeweilige Vergütung muss begründet werden und einen Verstärker darstellen. Natürlich soll damit nicht von einem Menschenbild ausgegangen werden, bei dem die Führungskraft den Mitarbeiter als Reiz-Reaktions-Maschine sieht, die nur durch extrinsische, also von außen einwirkende Verstärker (und hierzu zählen auch monetäre Anreize) beeinflusst wird. Jedoch stellen auch für einen Mitarbeiter, der für eine Tätigkeit intrinsisch (also aus sich selbst heraus) motiviert ist, materielle Vergütungen einen wichtigen „Hygienefaktor“ dar, wie wir aus dem Modell der Arbeitszufriedenheit von Herzberg (1968) wissen. Eine gute Bezahlung kann zwar keine Arbeitszufriedenheit bewirken, aber dort wo sie nicht gegeben wird, kommt es zu Arbeitsunzufriedenheit. Empirische Ergebnisse zu diesem Gebiet lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Osterloh/Frey 2000): im Allgemeinen steigert ein variabler Leistungslohn die Produktivität und Gewinne einer Unternehmung nicht. Eine leistungsfördernde Wirkung lässt sich nur bei einfachen, leicht messbaren Tätigkeiten finden. Der Einfluss der Entlohnung auf die Motivation hängt allerdings von der Persönlichkeit des Mitarbeiters ab. Gehört der Mitarbeiter der Gruppe der „Einkommensmaximierer und Statusorientierten“ an,

steigert ein variabler Leistungslohn seine Leistung. Ist der Mitarbeiter dagegen eher selbstbestimmt und intrinsisch motiviert, so kann eine variable Leistungsentslohnung sogar zu einer Verringerung der Arbeitsmotivation führen. Es wird deutlich, dass für unterschiedliche Mitarbeitertypen unterschiedliche Anreize wirksam sind und somit auch hier die Umsetzung des Prinzips der situativen Führung entscheidend ist.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die grundlegende Philosophie des Prinzipienmodells der Führung und somit des Positiven Managements ist, Leistungsanforderungen immer mit Menschenwürde zu verbinden. (Wir denken, dass dieses identisch ist mit einer ethikorientierten Führungspersönlichkeit oder einem humanistischen Führungsstil.) Die Orientierung an ethisch-moralischen Werten wird dabei praktisch umgesetzt. Positives Management heißt also, auf die Sehnsüchte, Bedürfnisse, Werte und vor allem die Würde der Menschen einzugehen. Dadurch spielen „weiche Faktoren“ im Führungsverhalten eine besondere Rolle, wie zum Beispiel zuhören können, Fragen stellen können, andere groß werden lassen können usw. Es wird nicht mit Angst, Druck, Befehl und Gehorsam gearbeitet, sondern es werden Sinn und hohe Wertschätzung vermittelt sowie Handlungsspielräume gegeben usw. Auf diese Weise ist der Boden bereitet für die in Punkt 2 erläuterte Positivfokussierung. Nur durch Wertschätzung und Sinnvermittlung können sich positive mentale Einstellungen, wie das Denken in Chancen, in Stärken, in veränderbaren Welten entwickeln. Dort hingegen, wo durch Unternehmenskultur und Führungsverhalten das Leistungsverhalten von Menschen nicht belohnt wird, wo gar Menschenwürde verletzt wird, wo der Mensch nur als Nummer gilt, klein gemacht wird usw., ist natürlich die Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft wesentlich geringer (Frey 1996a; 1996b; 1998) und es ergibt sich die in Punkt 2 erwähnte Negativspirale. Insofern hat jede Organisation durch ihre Unternehmenskultur und das vorherrschende Führungsverhalten einen unmittelbaren Einfluss darauf, inwieweit sich die Mitarbeiter im Unternehmen wohl fühlen und auch in schwierigen Situationen belastbar und engagiert sind.

Die Umsetzung humanitärer Prinzipien am Arbeitsplatz geht Hand in Hand mit ökonomischem Erfolg – Führungsethik macht sich bezahlt (Peus et al. 2004).

Bei der Umsetzung der Führungsprinzipien in die Praxis ist zu beachten, dass nicht das Motto „je mehr, desto besser“ gilt, sondern es jeweils der Feinadjustierung in Abhängigkeit von der Führungsperson, dem Reifegrad des Empfängers sowie der Komplexität der Situation bedarf. Notwendig ist dabei eine ständige Reflexion über den aktuellen Ist-Zustand sowie den gewünschten Soll-Zustand und die aktuelle Situation. Unternehmen und Führungskräfte sollten sich fortlaufend fragen: Welche Unternehmenskulturen/welche Führungsprinzipien sind für uns wichtig? Welche setzen wir bereits um? Wo haben wir Defizi-

te? Positives Management verlangt also einen ständigen Reflexionsprozess, denn nur so ist Verbesserung möglich.

4 Center-of-Excellence-Kulturen

Die Frage ist, in welche Richtung man mit Hilfe von Positivmanagement führen sollte. Unseres Erachtens sollte ein Center of Excellence anvisiert werden, also ein Innovations- und Kompetenzzentrum mit dem Ziel, dem Kunden jeweils die innovativsten, preisgünstigsten und qualitativ hochwertigsten Serviceleistungen und Produkte zur Verfügung zu stellen. Grundvoraussetzung für die Schaffung eines Center of Excellence ist nicht nur eine hohe Qualität der Führung sowie der Mitarbeiter, sondern auch die Implementierung bestimmter Organisationskulturen. Ohne diese Center-of-Excellence-Kulturen als Basis wird es nur schwer möglich sein, sich langfristig im globalen Wettbewerb zu behaupten.

Im Folgenden sollen nun die Center-of-Excellence-Kulturen vorgestellt werden, die die Anhaltspunkte und die Richtung vorgeben, in die ein positives Management führen soll. Die einzelnen Kulturen sind also zugleich Basis und Zielzustände für Positivmanagement.

Die Center-of-Excellence-Kulturen von Frey (1996a; 1996b; 1998)

Unter einem Center-of-Excellence verstehen wir Teams, Abteilungen oder ganze Unternehmen, die höchsten Standards verpflichtet und in diesen führend sind. Diese Spitzenleistung kann sich auf verschiedene Kriterien beziehen: Serviceleistungen, innovative Produkte, Adaptation an Marktveränderungen usw. (Frey 1996a; 1996b; 1998; Frey et al. 2001; 2004). Die Spitzenleistung eines Center of Excellence baut auf den Center of Excellence Kulturen auf. Diese Kulturen sind die Grundlage für die Entstehung von Teams, Abteilungen und Unternehmen, die höchsten Standards entsprechen.

1. Kundenorientierungskultur
2. Benchmark-Kultur
3. Kulturen des Kritischen Rationalismus
 - ⇒ Fehlerkultur
 - ⇒ Problemlösekultur
 - ⇒ Lern- und Zukunftskultur
 - ⇒ Streit- und Konfliktkultur
 - ⇒ Frage- und Neugierkultur
 - ⇒ Phantasie- und Kreativitätskultur
4. Team- und Synergiekultur
5. Komfortzonenkultur
6. Zivilcouragekultur
7. Rekreativkultur

Abbildung 4: Ausgewählte Kulturen für ein Center of Excellence (Quelle: Frey 1998)

1. Kundenorientierungskultur

Für die Umsetzung einer Kundenorientierungskultur ist es notwendig, dass jeder Mitarbeiter und jede Abteilung sich als Service-Center definiert und das Ziel verfolgt, mit seinen Produkten, Prozessen und Dienstleistungen höchste Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dabei entscheidet der Kunde über die Qualität der Leistungen, da er letztlich der Arbeitgeber ist. Absolute Kundenzufriedenheit ist oberstes Gebot. Selbstverständlich wird es immer einen Zielkonflikt geben zwischen Kundenorientierung auf der einen Seite und Wirtschaftlichkeitserwägungen auf der anderen Seite. Nicht jede Kundenanforderung kann umgesetzt werden, wenn der Kunde nicht bereit ist, diese zu bezahlen. Ziel sollte daher eine richtige Mischung sein, damit eine beiderseitige Zufriedenheit möglich ist.

Richtig verstandene Kundenkultur bewirkt fast automatisch einen Prozess der Generierung von Innovationen, da beständig gefragt wird: Was braucht und will der Kunde in der Zukunft? Des Weiteren entstehen Innovationen, weil Kundenvorschläge berücksichtigt werden oder weil Prozesse daraufhin analysiert werden, ob der Kunde bereit wäre, dafür zu bezahlen. Im Rahmen des Positivmanagement bedeutet Kundenorientierung, dass Bemerkungen und Beschwerden des Kunden nicht als Störung oder Bedrohung wahrgenommen werden, sondern als Chance für Weiterentwicklung und Innovation.

2. Benchmark-Kultur

Mitarbeiter und Abteilungen einer Firma mit einer Benchmark-Kultur wissen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Sie orientieren sich an den Besten der Konkurrenz, um zu erkennen, welche Prozesse und Produkte im eigenen Unternehmen optimiert werden können (best practice). Als Benchmark können aber nicht nur die Spitzenunternehmen innerhalb oder außerhalb der eigenen Branche herangezogen werden, sondern auch die besten Bereiche innerhalb des eigenen Unternehmens. Lernfeld sind sämtliche Dimensionen und Aktivitäten innerhalb des eigenen Arbeitsbereichs. Dabei geht es nicht um eine Imitation, sondern darum, Ideen aufzugreifen und für den eigenen Bereich zu adaptieren.

Die Grundsatzfragen im Zuge einer Benchmarkkultur sollten folgende sein: Was machen die innovativsten Unternehmen weltweit in der eigenen und in anderen Branchen? Was kann man von ihnen lernen? Ebenso auch Best Practice im Sinne von: Was machen die besten Abteilungen im eigenen Unternehmen?

3. Kulturen des kritischen Rationalismus

Diese Kulturen gehen auf die Lehre des Philosophen Karl Popper zurück, der den kritischen Rationalismus vertreten hat (Popper 1973a; 1973b). Nach ihm darf Wissenschaft nicht am Verifikationsprinzip (Bestätigungsprinzip) orientiert sein, sondern muss dem Falsifikationsprinzip (Widerlegungsprinzip) folgen. Diese Grundidee kann auch auf Unternehmen übertragen werden. Das bedeutet, es geht nicht darum, Bestehendes abzusichern (was gestern gut war, ist auch gut für morgen), sondern jeweils kritisch zu reflektieren, ob aufgrund veränderter Situationen, Märkte, Kunden- und Mitarbeiterbedürfnisse jeweils neuartige Problemlösungen initiiert werden müssen. Der kritische Rationalismus ist die Basiskultur par excellence für Innovationen. Aus dem kritischen Rationalismus lassen sich folgende Kulturen ableiten:

⇒ *Fehlerkultur*. In einer konstruktiven Fehlerkultur werden Fehler nicht ignoriert, nicht vertuscht oder mit Schuldzuweisungen verbunden. Vielmehr werden sie als Chance gesehen, Fehlentscheidungen kritisch zu reflektieren und in Zukunft bessere Lösungen zu finden. In einem Center of Excellence werden Fehler als Möglichkeit zur kontinuierlichen Entwicklung betrachtet, so dass ein erneutes Auftreten des Fehlers verhindert wird. Eine professionelle Fehlerkultur bedeutet, Fehler als Chancen für Innovationen zu nutzen. Um eine konstruktive Fehlerkultur in Unternehmen einzuführen, haben sich folgende Techniken als effizient erwiesen:

- *Mängellisten*: Jeder Mitarbeiter führt einen Notizblock bei sich, auf dem er permanent Störquellen, Ärgernisse, Doppelarbeit, Blindarbeit, fehlende Kommunikation, Kundenbeschwerden usw. notiert und in

wöchentlichen Teamsitzungen artikuliert und neue Problemlösungen bereitstellt. Diese konstruktive Fehlerkultur kann nicht nur im Team angewandt werden, sondern jeder kann sie für sich selbst umsetzen.

- *Pinnwände*: Die Mitarbeiter notieren auf einer Pinnwand Defizite und Verbesserungsvorschläge.
- *Tagesreflexion, Projektreflexion, Sitzungsreflexion*: Die Mitarbeiter werden ermuntert darüber zu reflektieren, was an einem bestimmten Tag, in einer Sitzung oder einem Projekt gut lief, was also bewahrt werden sollte; anschließend soll reflektiert werden, was nicht optimal lief und was verbessert werden sollte. Wichtig ist, immer mit dem Positiven zu beginnen – um sich von einer Position der Stärke her auch für Defizite öffnen zu können. Ohne Reflexion keine Verbesserung!
- *Einführung des Fehlers des Monats, der Fehlentscheidung des Jahres*: Durch Ursachenanalyse (statt Schuldzuschreibungen) lassen sich Fehler in der Zukunft vermeiden.
- *5 Warum-Fragen bei Fehlern*: Es werden nacheinander fünf Fragen gestellt, damit das Problem nicht nur oberflächlich behandelt wird. Die erste Frage bezieht sich auf die Ursache des Fehlers (z.B. der zuständige Mitarbeiter war im Urlaub), die nächste darauf, warum dies zu dem Fehler geführt hat (z.B. warum hat seine Vertretung die Aufgabe nicht übernommen?) usw. Ziel ist es dabei, von Symptomen wegzukommen und stattdessen Ursachenanalyse zu betreiben. Wer die 5 Warum-Fragen stellt, wird den Kern des Fehlers und den Anteil der Führungskraft an seiner Entstehung eher ermitteln und somit auch zukünftige Fehler eher vermeiden können. In der Praxis wurden die 5-Warum-Fragen zur Ursachenanalyse von Fehlern z.B. bei Toyota erfolgreich eingesetzt.

Eng verwandt sind Beschwerdekulturen, in denen Mängel von internen oder externen Kunden selbstkritisch und ohne negative Konsequenzen analysiert und konstruktiv beseitigt werden. Beschwerden und Ärgernisse sowohl von Mitarbeitern als auch von Kunden und Lieferanten sind ein Alarmsignal und zugleich eine Chance für Verbesserungen. Jedes Spitzenunternehmen wird deshalb Strategien entwickeln (Beschwerdebücher, Beschwerdetelefone mit direktem Zugang zur Geschäftsführung), um aus Beschwerden und Ärgernissen zu lernen.

Bei konsequentem Verfolgen einer Fehlerkultur ergibt sich eine Problemlösekultur.

- ⇒ *Problemlösekultur*. Probleme sind dazu da, gelöst zu werden. Jedes Mitglied eines Spitzenunternehmens muss sich deshalb als Problemlöser und nicht nur als Problemthematisierer verstehen. Probleme sind als Chance und

Herausforderung zur Weiterentwicklung zu betrachten. Mitarbeiter müssen in Möglichkeiten, statt in Schwierigkeiten denken. Sie müssen entscheiden, ob sie ein Teil des Problems oder ein Teil der Lösung sein wollen. Jeder Mitarbeiter, der Probleme definiert, muss sich verantwortlich dafür fühlen, auch Lösungsvorschläge zu entwickeln. Ziel wäre, dass eine gemeinsame Überzeugung „wir sind Weltmeister im Problemlösen“ entsteht. Eine solche Mentalität oder ein solches Selbstverständnis hat direkte Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit, dass bestimmte Probleme gelöst werden. So hat Dweck (1991) in ihren Untersuchungen festgestellt, dass Personen (bei gleicher Intelligenz) wesentlich besser Probleme lösen können, wenn sie über so genannte Bewältigungskognitionen („ich kann es“, „ich versuche es“, „ich bin optimistisch“, „ich werde auch bei Misserfolgen nicht nachlassen“) verfügen im Vergleich zu Personen mit so genannten Hilflosigkeitskognitionen („das versuche ich erst gar nicht“, „ich werde doch scheitern“, „ich habe das noch nie gemacht“). Wenn alle Mitglieder einer Organisation in Bewältigungskognitionen denken, wird nicht mehr in Problemen, sondern in Problemlösungen gedacht.

Problemlösekultur richtig umgesetzt, bewirkt einen Prozess der kontinuierlichen Optimierung in Richtung Prozess-, Produkt- und Serviceinnovationen.

- ⇒ *Lern- und Zukunftskultur.* Nur wenn Erfahrungen permanent ausgewertet und in den eigenen Wissensschatz und Kompetenzbereich integriert werden, kann eine lernende Organisation entstehen, die sich stetig weiter entwickelt (Senge 1994). Ohne eine basale Kultur in Richtung Lernen und Zukunft sind keine Innovationen zu erwarten.
- ⇒ *Streit- und Konfliktkultur.* Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Daher ist nicht der Konflikt selbst, sondern die Art des Umgangs, die Konfliktaustragung, entscheidend. Interessenskollisionen und Konflikte können – als Chance erkannt – konstruktiv gelöst werden. Sie führen – anstatt Energie abzuziehen oder gar Stagnation oder Rückschritt zu bewirken – oft sogar zu Prozess- und Produktinnovationen. Da Innovationen immer mit Streit und Konflikten verbunden sind, weil Bestehendes in Frage gestellt wird, ist eine konstruktive Streit- und Konfliktkultur notwendige Bedingung.
- ⇒ *Frage- und Neugierkultur.* In einer Frage- und Neugierkultur werden Mitarbeiter ermutigt und aufgefordert, Fragen zu stellen. Keine Frage ist tabu – die gefragte Führungskraft entscheidet selbst, wie viel und was sie antwortet. Wichtig ist nur, dass sie ihre Antwort oder fehlende Antwort begründet. Frage- und Neugierkultur heißt aber auch „Führen durch Fragen“. Innovationen beginnen immer mit Fragen, Fragen zulassen sowie Neugierde zulassen. Zum Beispiel: Was läuft gut? Was läuft nicht gut? Was können andere

tun, damit es besser wird? Was kann man selber tun, damit es besser wird? Was erwartet der Kunde? usw.

- ⇒ *Phantasie- und Kreativitätskultur*. Flexibilität im Denken und Verhalten ist dringend erforderlich – starres Perfektionsstreben tötet Kreativität und Innovation! Gefragt sind Querdenken, Phantasie und Kreativität; schöpferisches Chaos muss gefördert werden. Es geht darum, Regeln zu minimieren, bei Vorschriften Ausnahmen zuzulassen und Querdenkern und vorausschauenden Systemdenkern mehr Raum und Aufmerksamkeit zu geben. Auf der Suche nach neuen Lösungen werden auch unbekannte Wege beschritten, Risikobereitschaft, Erfindergeist und unkonventionelle Ideen sind wichtige Wegbegleiter. Spielerisches Ausprobieren, Experimentieren, Phantasieren und das Schaffen entsprechender Freiräume sind wesentliche Erfolgsfaktoren, die – gepaart mit der entsprechenden Durchsetzungskraft – auch innovative Produkte, Prozesse und Dienstleistungen entstehen lassen: Aus Ideen werden Innovationen. Dabei liegt Einsteins Auffassung zu Grunde, dass es uns nicht an Wissen fehlt, sondern an Phantasie; diese Phantasie müssen Führungskräfte nicht nur zulassen sondern auch fördern.

4. Team- und Synergiekultur

Spitzenleistungen werden vor allem dann erbracht, wenn heterogene Talente in Teams ergänzend zusammenarbeiten. Dies bedeutet, dass Teammitglieder hinsichtlich ihrer Ausbildung, Persönlichkeit und ihres Hintergrunds heterogen sind, sich aber gemeinsamen Werten und Spielregeln verpflichtet fühlen. Teams, die Spitzenleistungen erbringen, setzen sich – vereinfacht dargestellt – häufig aus vier verschiedenen Persönlichkeitstypen zusammen. Zum einen gibt es den Perfektionisten, der stets hundertprozentige Lösungen anstrebt und dabei bemüht ist, alle Regeln und Bestimmungen einzuhalten. Ihm entgegengesetzt ist der Macher-Typ, der sich hauptsächlich für die schnelle Umsetzung von Ideen einsetzt. Weiterhin gibt es den Kreativling, der sich häufig über Rahmenbedingungen hinwegsetzt, dessen Ideen für eine innovative Unternehmenskultur aber unersetzlich sind. Da die bisher genannten Persönlichkeitstypen sehr unterschiedliche Ziele (z.B. perfekte Lösungen, schnelle Umsetzung oder Ideenvielfalt) anstreben und auch von ihrem Wesen her sehr verschieden sind, ist eine Person, die alle anderen zu einem Team integrieren kann, für das effiziente Arbeiten notwendig. Dies ist die Rolle des Partners. Der Partner-Typ besitzt besondere kommunikative und interpersonale Fähigkeiten, vermittelt bei Konflikten, bestärkt die gemeinsame Identität der anderen Team-Mitglieder und fördert dadurch Synergie-Effekte im Team.

Synergie bedeutet, dass das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile. Dies ist dann der Fall, wenn eine Addition der Erfolge der einzelnen Teammitglieder

weniger ist als der Erfolg des ganzen Teams. Andere Perspektiven einzunehmen und Vernetzungen anzuerkennen ist eine Voraussetzung für Synergie. Auch sollte zwischen den Teammitgliedern nicht nur eine fachliche, sondern auch eine menschliche Passung vorliegen. Die Teammitglieder sollten sich sozial und emotional verbunden fühlen und auf der Basis allgemein anerkannter Werte zusammenarbeiten. Konstruktive Kritik, offenes und zivilcouragiertes Ansprechen von Konflikten sowie Toleranz anderen Standpunkten gegenüber sind weitere wichtige Bestandteile effektiver Teams. Es geht darum, beständig zu reflektieren, wie man sich auf der Beziehungs- und auf der Sachebene verbessern kann. Andererseits geht es auch um die Fähigkeit des Teams zu reflektieren, wo die Stärken und Schwächen sind, und wie die Stärken erhöht und die Schwächen minimiert werden können (Teamreflexivität; West 1997). Innovationen sind selten das Produkt nur von Einzelnen, sondern meistens auch von Teams.

5. Komfortzonenkultur

Es geht darum, dass Menschen sich in einem Team befinden und Arbeiten verrichten sollen, wo sie sich wohl fühlen, wo sie ihre Talente entwickeln und ihre Interessen und Stärken aktivieren können. Dort wo Menschen ihre Talente, ihre Interessen und Stärken aktivieren können, entsteht am ehesten Herzblut und Leidenschaft. Sie werden sich mit einer Sache identifizieren und sie werden sich engagieren. Man braucht quasi den Hund nicht mehr zum Jagen zu tragen, weil er selber läuft.

Die Kunst zur Erschaffung einer Komfortzonenkultur besteht deshalb darin, den Mitarbeitern die Aufgaben zuzuteilen, die ihren Fähigkeiten und Neigungen am besten entsprechen. Es gilt also, eine optimale Passung zwischen Aufgabenprofil und Personenprofil zu erreichen.

Gerade hier wird der Zusammenhang des Prinzipienmodells der Führung zur Positivfokussierung deutlich: Durch die Fokussierung auf das Positive und die Stärken wird eine optimale Passung dieser Stärken mit der Aufgabe möglich und es ergibt sich Spitzenleistung und Wohlbefinden.

6. Zivilcouragekultur

In zu vielen Firmen werden vorauseilender Gehorsam und angepasstes Denken belohnt. Dies fördert unkritisches Entscheidungsverhalten: Bestehende Krisen verschärfen sich, Neuerungen haben keine Chance und „Groupthink“-Neigungen werden forciert. Gefordert sind daher konstruktiver Eigensinn, der Mut zum Widersprechen, Zivilcourage nach oben und unten.

Wichtig im Bereich der Zivilcourage ist vor allem die Vorbildfunktion. Dies zeigen auf besonders eindrucksvolle Weise die Milgram-Studien (Milgram

1974). Versuchspersonen wurden hier im Rahmen eines angeblichen Lernexperiments zu Lehrern ernannt, die eine vermeintliche andere Versuchsperson mit starken Elektroschocks bestrafen sollten. Über 60% der Versuchspersonen zeigten hierbei absoluten Gehorsam und erteilten Elektroschocks bis zur höchsten, tödlichen Schockstufe von 450 Volt – in Deutschland waren es sogar 85%. Jedoch zeigten mutige Vorbilder, die den Anordnungen widersprachen, große Wirkung: Die Quote gehorsamer Versuchspersonen sank erheblich (nämlich auf 10%), wenn zwei andere Versuchspersonen – de facto Strohmänner des Versuchsleiters – „Nein“ sagten (vgl. als Überblick Günther 1994). Insofern ist das Lernen am Modell, an Vorbildern ein zentraler Baustein einer Zivilcouragekultur.

Innovation hat immer etwas mit Veränderung zu tun, mit Protest oder Ablehnung des Status quo, mit dem Artikulieren von Stopp-, Warn- und Alarmsignalen. Dazu gehört eine große Portion Mut und Entschlossenheit. Nur derjenige, der keine Angst davor hat, sich möglicherweise lächerlich zu machen oder Neid zu erfahren, wird die Courage haben, auch gegen Widerstand in seinem Team oder gar in Gestalt des Vorgesetzten eigene Ideen zu formulieren und durchzusetzen. Betriebe müssen Zivilcourage von ihren Mitarbeitern fördern und dies auch fordern. Ideenmanagement wird durch Befehlsempfänger und Ja-Sager verhindert.

Positives Management ist gerade aufgrund der Zivilcouragekultur kein „Harmonie-Management“. Die Mitarbeiter, ja das ganze Unternehmen soll mündig und selbständig gemacht werden.

7. Rekreationskultur

Jeder Mitarbeiter möchte als Ganzes gesehen und wertgeschätzt werden. Daher darf er nicht als „bloßes Output-Instrument“ betrachtet werden, das fortlaufend über unbegrenzte Energieressourcen verfügt, um Verbesserungen zu genießen und umzusetzen sowie Spitzenleistungen zu erbringen. Daher spielt die Betonung rekreativer Aspekte im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle. Freiräume zur Regenerierung sollten geschaffen werden, damit Sättigungseffekte minimiert werden (Meinken et al. 1998). Hier spielt natürlich Work-Life-Balance, also eine Balance zwischen Arbeit und Freizeit eine zentrale Rolle. Wichtig ist auch, dass Mitarbeiter Erfolgserlebnisse haben, damit langfristig der Spaß an der Arbeit erhalten bleibt: Erfolg führt Energie zu, Erfolg nährt den Erfolg. Die gemeinsame Lösung schwieriger Probleme verschafft Teams neue Motivation und Stolz. Es gilt zu reflektieren, was man geleistet hat und dann auch innezuhalten, um darüber nachzudenken, welche Herausforderungen man als nächstes angehen möchte.

Die Center of Excellence-Kulturen sind also der Nährboden dafür, dass Positivmanagement gedeihen kann. So liegt der Fokus stets darauf, wie sich das Team bzw. die Organisation weiter verbessern kann; es steht also eine Ausrichtung an Chancen, am Positiven im Vordergrund, worin wieder der Bezug zur Positivfokussierung besteht.

5 Positives Management und Positive Psychologie

Wie bereits oben erwähnt, kann Positives Management als Führungs- und Managementmodell im Sinne der Positiven Psychologie verstanden werden. Im folgenden Abschnitt wird kurz angerissen, wieso dies der Fall ist. Es sollen allerdings nur Denkanstöße gegeben werden, denn eine ausführliche Argumentation würde den Rahmen sprengen.

Hinter der Bewegung der Positiven Psychologie verbirgt sich ein groß angelegtes Forschungsvorhaben zur Untersuchung positiver subjektiver Erfahrungen, positiver individueller Eigenschaften und positiver Institutionen mit dem Ziel der Verbesserung der Lebensqualität und der Prävention pathologischer Entwicklungen (Seligman/Csikszentmihalyi 2000). Gable/Haidt (2005) sehen ganz in diesem Sinne die Positive Psychologie als Untersuchung der Bedingungen und Prozesse, die dem Wachsen, Gedeihen und optimalen Funktionieren von Personen, Gruppen und Institutionen dienen.

Die Untersuchungsgegenstände und Ziele der Positiven Psychologie sind gleichermaßen auch Ziele des Positiven Managements: Durch Positivfokussierung, durch ethikorientierte Führung und Center-of-Excellence-Kulturen soll Fehlentwicklungen innerhalb von Betrieben vorgebeugt und darüber hinaus Positives, also Stärken und optimales Funktionieren, aufgebaut werden.

Die Positive Psychologie betont also ebenso wie die Positivfokussierung, dass dem Positiven in allen Lebensbereichen mehr Bedeutung zugemessen werden muss, um Wachsen und Gedeihen von Personen, Gruppen und Institutionen zu ermöglichen (Gable/Haidt 2005; Seligman/Csikszentmihalyi 2000). Hierbei geht es weder innerhalb der Positiven Psychologie noch innerhalb der Positivfokussierung darum, die negativen Seiten, die Probleme und Schwierigkeiten zu verdrängen oder zu leugnen. Entscheidend ist, dass das Positive stärker betont wird.

Doch nicht nur die Grundausrichtung von Positivem Management und Positiver Psychologie ist gleich. Auch einzelne Forschungsvorhaben und Theorien innerhalb der Positiven Psychologie weisen Anknüpfungspunkte und Übereinstimmungen zum Positiven Management auf. So wurde z.B. das GoodWork Project von Gardner et al. (2001) (siehe auch Csikszentmihalyi 2004) ins Leben gerufen, um zu zeigen, dass es möglich ist, exzellente, erfolgreiche Arbeit zu leisten und dennoch hohe ethische Standards zu verfolgen. Durch das Prinzipienmodell der Führung sowie Center-of-Excellences soll innerhalb des Positi-

ven Management Spitzenleistung unter der Berücksichtigung der Würde des Menschen und ethischer Standards erreicht werden.

Auch die bereits erwähnten (s.o.) Untersuchungen von Wrzesniewski et al. (1997; 2003) lassen sich mit dem Positiven Management verbinden: Es sollte ein Ziel für Mitarbeiter und Firmen gleichermaßen sein, eine berufliche Tätigkeit nicht nur als Job zum Geldverdienen oder als Karriereleiter für Status und Prestige zu sehen bzw. darzustellen, sondern als eine Berufung und sinnstiftende Tätigkeit. Die eigene Arbeit als Berufung anzusehen, ist eine Voraussetzung, dass Führungskräfte positiv managen; eine Folge des Positiven Managements könnte sein, dass auch mehr Mitarbeiter ihre Arbeit als Berufung ansehen können.

Insgesamt könnte Positives Management als „model of healthy work“ bezeichnet werden (Turner et al. 2002), das zum einen auf positiven psychologischen Prozessen wie Fairness, offene und gute Kommunikation, Vertrauen, Wertschätzung usw. beruht und auf diese Weise positive psychologische Prozesse wie Motivation, Arbeitszufriedenheit und qualitativ exzellente Leistungen hervorruft.

6 Fazit

Positives Management wie wir es verstehen, also eine Positivfokussierung, die Realisierung von Center of Excellence Kulturen und eine Führungskultur, die an ethischen Prinzipien orientiert ist, sind für uns entscheidende Voraussetzungen dafür, dass das Potential der Mitarbeiter hinsichtlich Motivation, Kreativität und Leistung aktiviert wird.

Erleben und Verhalten ist nach Lewin (1935) eine Funktion von Personenvariablen und Umweltvariablen. Dort wo die Umweltvariablen demotivierend sind, wo also die Unternehmenskultur und die Führungskultur Menschen klein macht, keine Handlungsspielräume gibt und demütigend wirkt, wird auch kein Potential bei Personen aktiviert werden.

Wir wollen durch unsere Modelle und durch die vorliegenden Forschungsergebnisse aufzeigen, was eine Organisation in Punkto Führungsverhalten und Unternehmenskulturen tun kann, um zumindest die Chance zu haben, das Potential an Motivation und Kreativität bei den Mitarbeitern zu aktivieren.

Durch Positivfokussierung, durch ethikorientierte Führung, durch Umsetzung zentraler Center-of-Excellence-Kulturen lässt sich nicht nur das Innovations-, Motivations- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeiter aktivieren; diese vier Faktoren ermöglichen es auch, dass sich die Mitarbeiter entsprechend ihrer Bedürfnisse, Interessen und Sehnsüchte am Arbeitsplatz entfalten und somit selbst verwirklichen können.

Viele der generellen und spezifischen Voraussetzungen für Aktivierung von Humankapital, die wir in diesem Beitrag beschrieben haben, können relativ

schnell umgesetzt werden. Weiterhin können (und sollten) die meisten der hier besprochenen Prozesse und Techniken auch auf der Makroebene von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft angewandt werden. Dies ist deshalb von großer Bedeutung, weil die Bundesrepublik Deutschland mit einem vergleichsweise hohen Lohnkostenniveau auf Innovationen angewiesen ist. Zwei grundlegende Dinge wären zu tun: Zum einen sollte das Ausbildungsangebot zur Aktivierung von Humankapital erweitert werden zum anderen muss die mentale Landkarte unserer Gesellschaft in Richtung einer Positivfokussierung gehen.

Bezüglich des ersten Punktes ist eine flächendeckende Ausbildung von Führungskräften notwendig, um das Wissen zu verbreiten, denn oft ist Nichtwissen das Grundproblem dafür, dass nicht entsprechend gehandelt wird. Schon in der Schule aber auch in der beruflichen Ausbildung und an den Hochschulen sollten ergänzende Veranstaltungen angeboten werden, die Wissen darüber vermitteln, wie Humankapital aktiviert wird, wie neue Ideen generiert und implementiert werden. Gerade auch kleine und Mittelstandsunternehmen könnten in beträchtlichem Umfang vom Wissen über Führungsverhalten und Unternehmenskultur zur Förderung von Humankapital bzw. kreativen Ideen und deren Umsetzung profitieren. Zwar betonen Politiker und Wirtschaftler unter Berufung auf Ludwig Erhart, dass 50% der Ökonomie Psychologie sei, besonders was Innovations- und Ideenmanagement betrifft. Die Umsetzung der Theorien und Erkenntnisse aus der psychologischen Forschung ist bisher aber eher mangelhaft. Nach wie vor fehlt leider vielen Multiplikatoren und Führungspersonen in Hochschule, Wirtschaft und Gesellschaft das fundamentale Wissen über förderliche und hinderliche Bedingungen von Humankapitalaktivierung, wie wir sie in diesem Beitrag vorgestellt haben.

Der zweite Aspekt betrifft die mentale Positivfokussierung: Damit Innovationen in sozialen und kommerziellen Organisationen, aber auch in der Gesellschaft stärker forciert werden, ist eine solche Geisteshaltung sowohl in den Organisationen als auch in der Gesellschaft insgesamt nötig. Es geht dabei um zentrale Fragen wie zum Beispiel: Wie erreicht man eine mentale Veränderung von Mitarbeitern oder in der Bevölkerung in Richtung „neue Ufer betreten“, „sich auf die Stärken besinnen“, „in veränderbaren Welten denken“? Die mentale Situation großer Segmente unserer Bevölkerung wie auch der Mitarbeiter vieler Organisationen ist eher Skepsis gegenüber der Zukunft, Betonung unserer Schwächen, das Denken in nicht veränderbaren Welten und Nicht-Zuständigkeiten, das Hadern und das Rufen, dass andere und nur man selber nicht zuständig ist. Deutsche Unternehmen, ja die gesamte deutsche Bevölkerung muss ihre affektiv-kognitive Landkarte in Richtung Innovation verändern. Damit dies geschehen kann, ist die Umsetzung von Positivmanagement in den deutschen Unternehmen entscheidend.

Literatur

- Ai, A.L./Peterson, C./Tice, T.N./Bolling, S.F./Koenig, H. (2005): Faith-based and Secular Pathways to Hope and Optimism Subconstructs in Middle-aged and Older Cardiac Patients., in: *Journal of Health Psychology*, Vol. 9, No. 2, S. 435-450.
- Antoni, C. (1999): Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung. Delegation und Partizipation, in: Frey, D./Hoyos, C.G. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Weinheim, S. 569-583.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York.
- Bass, B.M. (1998): *Transformational Leadership. Industry, Military, and Educational Impact*, Mahwah.
- Berth, R. (1998): *Der Große Innovationstest*, Düsseldorf.
- Csikszentmihalyi, M. (2004): *Flow im Beruf*, Stuttgart.
- Dweck, C. (1991): Self Theories and Goals. Their Role in Motivation, Personality, and Development, in: Dienstbier, K. (Hrsg.): *The Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, S. 199-235.
- Fischer, P./Frey, D./Greitemeyer, T. (2004): Auswirkungen von Priming im organisationalen Kontext. Wie nehmen Führungskräfte die eigene Organisation wahr?, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48. Jg., Nr. 1, S. 67-72.
- Fredrickson, B.L./Tugade, M./Vaughn, C./Larkin, G. (2003): What Good are Positive Emotions in Crises? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001, in: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 84, No. 2, S. 365-376.
- Frey, D. (1996a): Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch. Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild, in: Honegger, C./Gabriel, J.M./Hirsig, R./Pfaff-Czarnecka, J./Poglia, E. (Hrsg.): *Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen*, Zürich, S. 75-98.
- Frey, D. (1996b): Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und im Sport. Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen, in: Conzelmann, A./Gabler, H./Schlicht, W. (Hrsg.): *Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport*, Köln, S. 3-28.
- Frey, D. (1998): Center of Excellence. Ein Weg zu Spitzenleistungen, in: Weber, P. (Hrsg.): *Leistungsorientiertes Management. Leistungen steigern statt Kosten senken*, Frankfurt, S. 199-233.
- Frey, D./Jonas, E. (2002): Die Theorie der kognitiven Kontrolle, in Frey, D./Irl, M. (Hrsg.): *Theorien der Sozialpsychologie. Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien*, Bern, S. 13-50.
- Frey, D./Kerschreiter, R./Mojzisch, A. (2001): Führung im Center of Excellence, in: Friederichs, P./Althaus, U. (Hrsg.): *Personalentwicklung in der Globalisierung. Strategien der Insider*, Neuwied, S. 114-151.
- Frey, D./Peus, C./Jonas, E. (2004): Soziale Organisationen als Centers of Excellence mit Menschenwürde. Zur Professionalisierung der Mitarbeiter- und Unternehmensführung, in: Maelicke, B. (Hrsg.): *Personal als Erfolgsfaktor in der Sozialwirtschaft*, Baden-Baden, S. 27-52.
- Frey, D./Peus, C./Traut-Mattausch, E. (2005): Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung. Entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft?, in: Kudernatsch, D./Fleischhut, P. (Hrsg.): *Management Excellence*, Stuttgart, S. 351-376.
- Frey, D./Schulz-Hardt, S. (1997): Eine Theorie der gelernten Sorglosigkeit, in: Mandl, H. (Hrsg.): *Bericht über den 40. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie*, Göttingen, S. 604-611.
- Gable, S./Haidt, J. (2005): What and Why is Positive Psychology?, in: *Review of General Psychology*, Vol. 9, No. 2, S. 103-110.

- Gardner, H./Csikszentmihalyi, M./Damon, W. (2001): *Good Work. Where Excellence and Ethics Meet*, New York.
- Günther, U. (1994): Gehorsam bei Elektroschocks. Die Experimente von Milgram, in: Frey, D./Greif, S. (Hrsg.): *Sozialpsychologie. Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*, Weinheim, S. 445-452.
- Hacker, W. (1999): Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten, in Frey, D./Hoyos, C.G. (Hrsg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Weinheim, S. 385-397.
- Hackman, J.R./Oldham, G.R. (1980): *Work Redesign*, Reading, MA.
- Harter J. K./Schmidt, F.L./Keyes, C.L.M. (2003): Well-being in the Workplace and its Relationship to Business Outcomes. A review of the Gallup Studies, in: Keyes, C.L.M./Haidt, J. (Hrsg.): *Flourishing. Positive Psychology and the Life Well-Lived*, Baltimore, S. 205-224.
- Herzberg, F. (1968): *Work and the Nature of Man*, London.
- Lee, F.K./Sheldon, K.M./Turban, D.M. (2003): Personality and the Goal-Striving process. The Influence of Achievement Goal Patterns, Goal Level, and Mental Focus on Performance and Enjoyment, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, S. 256-265.
- Lewin, K. (1935): *A dynamic theory of personality*, New York.
- Locke, E.A./Latham, G.P. (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation, in: *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, S. 705-717.
- Milgram, S. (1974): *Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität*, Reinbeck.
- Meinken, I./Rott, A./Frey, D. (1998): *Das Sättigungsmodell*, Unveröffentlichtes Manuskript.
- Nakamura, J./Csikszentmihalyi, M. (2002): The Concept of Flow, in: Snyder, C.R./Lopez, S.J. (Hrsg.): *Handbook of Positive Psychology*, New York, S. 89-105.
- Opaschowski, H.W. (1987): Von der Geldkultur zur Zeitkultur. Neue Formen der Arbeitsmotivation für zukunftsorientiertes Management, in: Schanz, G. (Hrsg.): *Handbuch Anreizsysteme in Wirtschaft und Verwaltung*, Stuttgart, S. 32-52.
- Osterloh, M./Frey, B. (2000): Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms, in: *Organization Science*, Vol 11, No. 5, S. 538-550.
- Peus, C./Traut-Mattausch, E./Kerschreiter, R./Frey, D./Brandstätter, V. (2004): Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung, in: Dürndorfer, M./Friederichs, P. (Hrsg.): *Human Capital Leadership*, Hamburg, S. 193-207.
- Popper, K. (1973 a): *Objektive Erkenntnis. Ein evolutionärer Entwurf*, Hamburg.
- Popper, K. (1973 b): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. Band 1 und Band 2*, Bern.
- Prenzel, M. (1992): The Selective Persistence of Interest, in: Renninger, K./Hidi, S. (Hrsg.): *The Role of Interest in Learning and Development*, Hillsdale, NJ, S. 71-98.
- Rogers, C.R. (1959): *A Theory of Therapy, Personality, and Interpersonal Relationships, as Developed in the Client-Centered Framework*, in: Koch, S. (Hrsg.): *Psychology. A Study of a Science*, New York.
- Seligman, M.E.P./Csikszentmihalyi, M. (2000): Positive Psychology. An Introduction, in: *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, S. 5- 14.
- Senge, P.M. (1994): *The Fifth Discipline Fieldbook*, New York.
- Simons, T./Roberson, Q. (2003): Why Managers Should Care About Fairness. The Effects of Aggregate Justice Perceptions on Organizational Outcomes, in: *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 3, S. 432-443.
- Spector, B. (2003): HRM at Enron. The Unindicted Co-Conspirator, in: *Organizational Dynamics*, Vol. 32, S. 207-220.
- Streicher, B. (2003): The Effects of Different Dimensions of Justice on Innovative Behavior. Paper presented at the Doctoral Workshop of the German Society of Psychology (DGPs), Social Psychology Division, Würzburg.

- Taylor, S.E. (1983): Adjustment to threatening events. A Theory of Cognitive Adaptation, in: American Psychologist, Vol. 38, S. 1161-1173.
- Taylor, S.E./Kemeny, M.E./Reed, G.M./Bower, J.E./Gruenewald, T.L. (2000): Psychological Resources, Positive Illusions, and Health, in: American Psychologist, Vol. 55, No. 1, S. 99- 109.
- Turner, N./Barling, J./Zacharatos, A. (2002): Positive Psychology at Work, in: Snyder, C.R./Lopez, S.J. (Hrsg.): Handbook of Positive Psychology, Oxford, S. 715-728.
- West, M.A. (1997): Developing Creativity in Organizations, Leicester, UK.
- Wrzesniewski, A./McCauley, C./Rozin, P./Schwartz, B. (1997): Jobs, Careers and Callings. People's Relation to their Work, in: Journal of Research in Personality, Vol. 31, No. 1, S. 21-33.
- Wrzesniewski, A./Rozin, P./Benett, G. (2003): Working, Playing and Eating. Making the Most of the Most Moments, in: Keyes, C./Haidt, J. (Hrsg.): Flourishing. Positive Psychology and Life Well-Lived, Baltimore, S. 185-204.

Die Autoren

Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff studierte Psychologie an der Universität Bonn, wo er Diplom, Promotion und Habilitation durchführte. Nach einer Zwischenstation an der Philipps-Universität Marburg kam er an die Ruhr-Universität Bochum, an der er den Lehrstuhl für Sozialpsychologie der Fakultät für Psychologie innehat. Seine Forschungsschwerpunkte sind Altruismus und freiwilliges Arbeitsengagement, Verantwortung, Persönlichkeit und Partnerschaft sowie Kundenzufriedenheit.

Stephan Böhm (lic.oec.HSG) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) der Universität St. Gallen (HSG) und Projektleiter im Organizational Energy Program (OEP).

Prof. Dr. Heike Bruch ist Professorin und Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement (I.FPM) an der Universität St. Gallen (HSG). Sie leitet das „Organizational Energy Program“ und ist Direktorin des „International Study Program“ (ISP). Ihre Forschungsinteressen liegen in den Bereichen internationaler Leadership-Forschung. Schwerpunkte ihrer jüngeren Forschungsarbeiten sind Leaders' Action, problemoriented Leadership und Organizational Energy.

Dr. Christian Coenen ist Senior Consultant bei ServiceBarometer AG in München und unterstützt als Berater und Marktforscher Unternehmen bei der nachhaltigen Verbesserung der Kundenorientierung und Kundenbindung. Seine Branchenerfahrungen umfassen u.a. den Automobilhandel, Hotel, Tourismus und Fluglinien. Als Dozent für Dienstleistungsmanagement lehrt er u.a. am Weiterbildungszentrum der Universität St. Gallen (Schweiz) und ist als Referent auf internationalen Dienstleistungsmanagement-Konferenzen tätig. Seine wissenschaftliche Forschungstätigkeit umfasst u.a. einstellungs- und verhaltensbezogene Kundenorientierung beim Mitarbeiter und die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität aus Kundensicht.

Dr. Peter Fischer ist wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine Forschungsinteressen sind Informationsverarbeitung bei Entscheidungen, Pro- und Antisoziales Verhalten sowie psychologische Erfolgsfaktoren bei Fusionen. Weiterhin forscht und kooperiert er im Bereich Gesundheitspsychologie und Positive Psychologie mit Wissenschaftlern in den

Vereinigten Staaten. Daneben ist er als Juror, Tutor und Dozent in der Bayerischen Eliteakademie tätig.

Prof. Dr. Michael Frese, Lehrstuhlinhaber für Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Gießen (Visiting Prof. an der London Business School), President der International Association of Applied Psychology, forscht u.a. über Eigeninitiative, psychische Erfolgsfaktoren bei Kleinunternehmern und organisationale Kultur (einschl. Managementfehlern, Fehlerkultur), sowie Fehlermanagementtraining. Er hat mehr als 20 Bücher und mehr als 200 Artikel verfasst und ist international der am häufigsten zitierte Arbeits- und Organisationspsychologe in Deutschland. Er ist Mitglied vieler Editorial Boards und Berater von Betrieben.

Prof. Dr. Dieter Frey ist Professor für Sozial- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München sowie akademischer Leiter der Bayerischen Elite Akademie. Er fühlt sich der Tradition von Kurt Lewin verpflichtet, Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Anwendung von Forschung zu verbinden. Deshalb ist der Austausch von Theorie und Praxis bzw. von Universität und Wirtschaft zentraler Gegenstand von Lehre und Forschung. In den letzten Jahren stehen Forschungen über ethikorientierte Führung, Innovation, Kreativität im Mittelpunkt, sowie Bedingungen für ein Center-of-Excellence in sozialen und kommerziellen Organisationen. Gleichzeitig ist Prof. Frey Mitglied in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften.

Prof. Dr. Michael Gaitanides, Jahrgang 1942, studierte nach einer kaufmännischen Lehre bei der Siemens AG Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig Maximilian Universität München. 1973 promovierte er bei Prof. Perridon mit einer Arbeit über industrielle Arbeitsorganisation an der Universität Augsburg. 1978 folgte die Habilitation bei Prof. Staehle und Prof. Müller-Merbach an der Technischen Hochschule Darmstadt. Die Habilitationsschrift widmete sich den methodologischen Problemen der Vorentscheidungen bei Entscheidungen. 1979 wurde er zum Professor an der Universität Hamburg ernannt. Kurz danach übernahm 1981 er die Professur für Organisationstheorie an der Universität der Bundeswehr Hamburg. Dort er entwickelte 1983 das Konzept der „Prozeßorganisation“. Seitdem hat er mehrere Rufe auf Professuren gleicher Widmung erhalten.

Dr. Angelo Giardini ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl BWL VIII (Personalmanagement) an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Emotionen in Organisationen, „Positive Psychology“ und international komparatives Personalmanagement.

Dr. Markus Göbel, Jahrgang 1965, studierte nach einer kaufmännischen Lehre an der Universität Wuppertal. 1998 promovierte er bei Prof. Dr. Klages mit einer Arbeit über die Modernisierung von Kommunalverwaltungen an der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften. Nach Tätigkeiten als Consultant bei einer Kommunalberatung und wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem Sozialforschungsinstitut ist er seit 2001 wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Organisation der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg. Derzeitig habilitiert sich Herr Dr. Göbel zum Thema Corporate Governance. Weitere Forschungsfelder sind im Bereich der Venture Capital Managements und des Managements öffentlicher Verwaltungen angesiedelt.

Dr. Matthias Gouthier ist Wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am Lehrstuhl für Dienstleistungsmanagement von Prof. Dr. Bernd Stauss an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist als Dozent an renommierten Universitäten wie der European Business School ebs und der Universität St. Gallen tätig und agiert des Weiteren als Referent und Moderator für die verschiedensten Institutionen und Unternehmen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kundenmanagement, Gesundheitsmanagement und Personalmanagement im Dienstleistungsbereich.

Prof. Dr. André Habisch ist Professor für Sozialethik und Gesellschaftspolitik an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Nach seiner Habilitation im Bereich „Sozialkapitaltheorie und Familienpolitik“ hat er den Themenkomplex Corporate Citizenship im deutschsprachigen Raum maßgeblich mitentwickelt und das Center for Corporate Citizenship (www.corporatecitizen.de) gegründet. Seit 2003 ist er Visiting Professor an der Nottingham Business School, Nottingham UK und Fellow of BRESE, London Brunel University. Zahlreiche Veröffentlichungen in den vergangenen Jahren sowie mehrere neue Veröffentlichungen adressieren gleichsam die Forschung und Lehre, die Politik, die Unternehmen und eine breite Öffentlichkeit.

Dip.-Psych. Michael Jürgen Herner, geb. 1959, schloss 1987 sein Psychologiestudium an der Philipps-Universität Marburg ab. Nach selbständiger Tätigkeit als Berater und Trainer in der Wirtschaft sowie als Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum (Arbeitseinheit Sozialpsychologie, Leiter Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff) arbeitet er nun als Psychologischer Psychotherapeut in eigener Praxis in Duisburg.

Dr. Stephan Kaiser, Jahrgang 1971, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Regensburg und an der University of Wales Swansea. Im Jahr 2001 promovierte er am Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal an der

Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt. Seit 2001 ist er wissenschaftlicher Assistent und Habilitand am gleichen Lehrstuhl. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisation, Strategisches Management, Humanressourcen-Management, Professional Service Firms und Positive Organizational Studies.

Dipl.-Kfm. Gordon Müller-Seitz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt. Im Rahmen seiner Dissertation untersucht er das Wesen sowie potentielle Ansatzpunkte zur Steuerung positiver Emotionalität in Organisationen. Daneben beschäftigt er sich mit den Themen Professional Service Firms sowie Technologie- und Innovationsmanagement mit dem Schwerpunkt Social Software.

Nach ihrem Studium der Psychologie in Bamberg und Fribourg (Schweiz) arbeitete *Silvia Oßwald, Dipl.-Psych.*, zunächst als Beraterin in einer organisationspsychologischen Unternehmensberatung in München. Von dort wechselte sie an die Ludwig-Maximilians-Universität München, wo sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie (Prof. Dr. Dieter Frey) tätig ist und zum Thema Zivilcourage promoviert. Ihre Forschungsinteressen sind im Bereich der positiven Psychologie verankert und umfassen prosoziales Verhalten sowie die Themengebiete Moral und ethikorientierte Führung.

Nansook Park is Associate Professor of Psychology at the University of Rhode Island. She received her M.A. in clinical psychology from Yonsei University, Seoul, Korea, and her Ph.D. in school psychology from the University of South Carolina-Columbia. Using cross-cultural and developmental perspectives, she is investigating the structures, correlates, and consequences of positive experiences, life satisfaction, and character strengths, and especially their role in promoting positive development and resiliency among youth. Her recent work with subjective well-being with children and adolescents has been recognized by several honors including the 1999 APA Dissertation Research Award. She is currently developing and validating measures of character strengths for youth.

Christopher Peterson is Professor of Psychology at the University of Michigan, where he formerly was the Director of Clinical Training and held an appointment as the Arthur F. Thurnau Professor in honor of his contributions to undergraduate teaching. He received his Ph.D. in social/personality psychology from the University of Colorado-Boulder and completed post-doctoral specialization in clinical psychology at the University of Pennsylvania. He has a long-standing interest in personality and adaptation and is among the researchers

included on the ISI list of the world's most highly-cited psychologists and psychiatrists over the past 20 years. His most recent project is a consensual classification of the character strengths and virtues that make possible the psychological good life.

Dr. Claudia Peus ist derzeit als Wissenschaftlerin an der Sloan School of Management des Massachusetts Institute of Technology (MIT) in den USA tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen dabei auf den Themen Führung, Karriereentwicklung von Managerinnen, sowie dem Zusammenhang zwischen Humankapital und ökonomischem Erfolg. Zuvor war sie wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftspsychologie der LMU München (Prof. Dr. Dieter Frey), wo sie über die Effektivität verschiedener Führungsstile promovierte. Ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse vermittelt sie im Rahmen von Führungskräfte trainings und Coachings an Manager sozialer wie kommerzieller Unternehmen.

Prof. Dr. Max Ringlstetter, Jahrgang 1959, studierte Betriebswirtschaftslehre an der LMU-München. Anschließend folgten Promotion und Habilitation am Lehrstuhl von Prof. Dr. Dres. hc Werner Kirsch (ebenfalls LMU). Seit 1993 hat er den Lehrstuhl für ABWL, Organisation und Personal an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt inne. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisation, Strategisches Management, Humanressourcen-Management, Professional Service Firms und Medienmanagement.

Dr. phil. Elke Rohmann ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Sozialpsychologie der Ruhr-Universität Bochum. Ihre Forschungsthemen sind Freiwilliges Arbeitsengagement, Altruismus, Geschlechterrollen, Austausch und Gerechtigkeit in engen Beziehungen sowie Narzissmus.

Prof. Dr. rer. nat. Reinhard Tausch arbeitet seit 1965 am Psychologischen Institut III der Universität Hamburg. Seine Hauptarbeitsgebiete - mit ca. 80 empirischen Veröffentlichungen - sind in 3 wissenschaftlichen Büchern allgemein verständlich niedergelegt: „Erziehungs-Psychologie“, 12. Aufl., Verlag Hogrefe, „Gesprächs-Psychotherapie“, 9. Aufl., Verlag Hogrefe, „Hilfen bei Stress und Belastung“, 13. Aufl., Rowohlt. 2002 erhielt er das Bundesverdienstkreuz 1. Klasse für seine Verdienste um das Gemeinwohl. Seit 1994 arbeitet er zusätzlich in einem Ausbildungsinstitut für Psychotherapeuten und in einer Psychotherapie-Praxis in Stuttgart.

Tina Gräfin Vitzthum von Eckstädt ist Associate Partner bei der Gallup GmbH. Sie übernahm diese Position im Januar 2004, nachdem sie zwei Jahre erfolg-

reich die Position des Director of Client Services für die Gallup GmbH in Deutschland ausgeübt hat. Während ihres Studiums der Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Organisation, Führung und Personalpolitik arbeitete Frau Gräfin Vitzthum drei Jahre bei der Siemens AG in der Verkehrstechnik im Bereich Business Development. Davor absolvierte sie u.a. mehrere Praktika.

Gerald Wood ist Geschäftsführer und Leitender Strategischer Berater der Gallup GmbH in Deutschland. Während seiner Karriere hat Wood verschiedene Positionen im Management, im Personalbereich und im Bereich Business Development ausgeübt. Er war unter anderem der Assistent der Geschäftsführung der Potsdamer Stadtwerke und in dieser Position verantwortlich für die Reorganisation eines 500-Personen-Betriebes sowie für den Vertrieb und das Marketing des Unternehmens. Wood begann seine Karriere in Deutschland als Pressesprecher des brandenburgischen Landtages von 1991 bis 1993.