

# Schluss mit negativ! Positive Psychologie als Trend in der Organisationsforschung

Die positive Organisationsforschung zeigt, dass positive Aspekte wie Zufriedenheit und Wohlbefinden von Mitarbeitenden maßgeblich zum Unternehmenserfolg beitragen.

In den 1990ern entwickelte der bekannte US-Psychologe Martin Seligmann ein Forschungsprogramm zur sogenannten positiven Psychologie. Er stellte damit jene Bedingungen, Einflussfaktoren und Charaktereigenschaften in den Mittelpunkt, die zu positiven psychischen Zuständen (u.a. Wohlbefinden, Glück) von Menschen beitragen. Die daraus entstandene positive Organisationsforschung (Positive Organizational Scholarship) beschäftigt sich mit der Frage, wie Organisationen Rahmenbedingungen schaffen können, die zu *Exzellenz und Virtuosität* auf Organisationsebene führen und gleichzeitig die *Entwicklung, Selbstverwirklichung und Zufriedenheit* der Mitarbeitenden fördern. Im Folgenden werden persönliche, zwischenmenschliche und organisationale Faktoren vorgestellt, die sowohl den Unternehmenserfolg als auch die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeitenden entscheidend fördern.

## Positive individuelle Faktoren

Entscheidend für die individuelle Arbeitsleistungen sind Personenfaktoren wie Motivation, Proaktivität, Kreativität, Energie, Leidenschaft) oder die Bereitschaft zu vergeben.

Studien heben besonders die Bedeutung von 4 Personenfaktoren hervor: (i) *Hoffnung* auf ein positives Ergebnis, (ii) die *Überzeugung*, etwas verändern zu können (efficacy), (iii) *Belastbarkeit* und *Widerstandsfähigkeit*, und (iv) *Optimismus*. Personen, die über diese persönlichen Ressourcen verfügen, leiden außerdem weniger unter arbeitsbezogenem Stress und wollen seltener ihren Job wechseln als andere Personen.

## Positive zwischenmenschliche Faktoren

Entscheidend für Kreativität und Leistungsfähigkeit sind ebenso zwischenmenschliche Faktoren. So zeigt sich, dass die danach streben, das Wohlbefinden von anderen zu fördern (*pro-soziale Motivation*). Eine prosoziale Motivation äußert sich dabei nicht nur im Ausüben eines helfenden Berufs (z.B. Ärztin), sondern ebenso in unterstützendem Verhalten gegenüber KollegInnen und Mitarbeitenden (z.B. transformational orientierte Führungskräfte, siehe wissens.blitz 58).

Studien legen außerdem nahe, dass *positive und unterstützende Beziehungen* am Arbeitsplatz sich positiv auf die Einstellung gegenüber dem Arbeitgeber auswirken und sogar das Burnout-Risiko von Mitarbeitenden verringern können.

Ein weiterer wichtiger zwischenmenschlicher Aspekt ist das *Vertrauen*, das Mitarbeitende in ihre Führungskraft

haben. Dieses Vertrauen erlaubt Flexibilität in der Zusammenarbeit und trägt damit zu Kreativität und Innovation bei. Um das Vertrauen ihrer Mitarbeitenden zu gewinnen, sollten Führungskräfte laut Studien insbesondere drei Eigenschaften aufweisen bzw. in ihrem Verhalten zeigen: (i) den *Mut*, schwierige Situationen anzusprechen bzw. Entscheidungen in schwierigen Situationen zu treffen, (ii) *Bescheidenheit* und *Bewusstsein* über die eigenen Schwächen und Grenzen, und (iii) *Authentizität* bzw. Übereinstimmung zwischen „Sagen“ und „Tun“.

## Positive organisationale Faktoren

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist die Überzeugung, als Organisation etwas verändern zu können. Wichtige Einflussfaktoren auf diese Überzeugung sind *positive Vorerfahrungen* als Team/Organisation, ein *positives Arbeitsklima* und ein *motivierendes Verhalten der Führungskräfte*.

Hierzu gehört auch das Konzept der „organisationalen Energie“, also der Kraft, die einer Organisation zur Erreichung ihrer Ziele zur Verfügung steht. Organisationale Energie kann niedrig bis hoch bzw. förderlich bis destruktiv sein. Je höher bzw. förderlicher die Energie (produktive organisationale Energie), desto größer ist auch der Unternehmenserfolg.

## Fazit

Während die Förderung von individuellem Wohlbefinden, Zufriedenheit und Glück typischerweise nicht im Fokus von Management-Konzepten steht, zeigt eine Vielzahl fundierter empirischer Befunde, dass es sich für Unternehmen lohnt, in die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu investieren.

### Literatur:

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. (Eds.). (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford: Oxford University Press.

Seligman, M. E. P. (2012). *Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben*. Köln: Luebbe Verlagsgruppe.



**Dr. Barbara Kump**

schreibt auf [www.wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen

Bitte zitieren als: Kump, B. (2013). Schluss mit negativ! Positive Psychologie als Trend in der Organisationsforschung. wissens.blitz (103). [http://www.wissensdialoge.de/Positive\\_Organisationsforschung](http://www.wissensdialoge.de/Positive_Organisationsforschung)