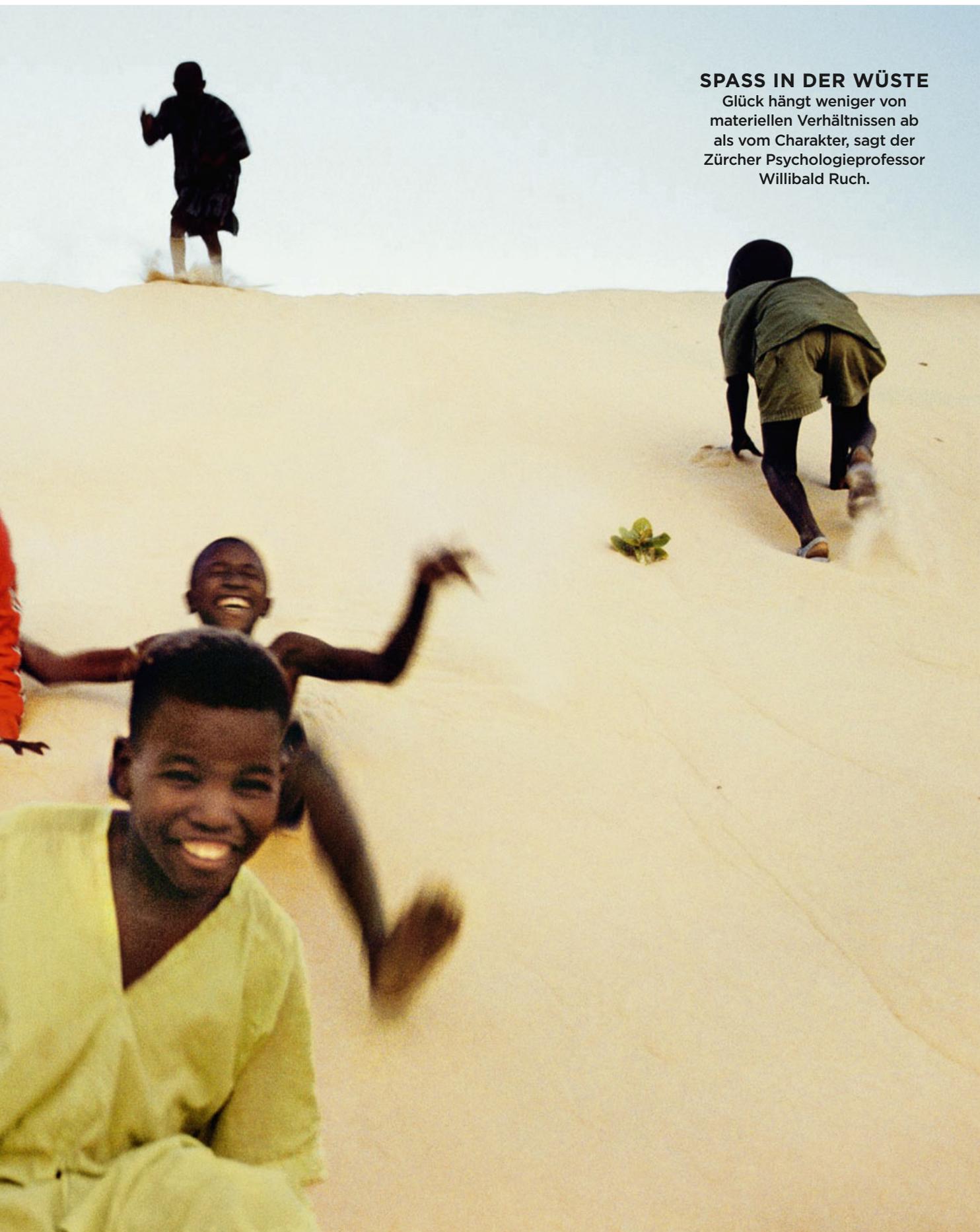




# Heule nicht, handle!

Die Positive Psychologie widmet sich den Stärken des menschlichen Gemüts und behauptet: Glück ist erlernbar. Wer seinen Charakter optimiert, lebt zufriedener und arbeitet besser.

VON MICHAELA SCHIESSL



## SPASS IN DER WÜSTE

Glück hängt weniger von materiellen Verhältnissen ab als vom Charakter, sagt der Zürcher Psychologieprofessor Willibald Ruch.

**W**er sich seriös mit Humor beschäftigt, hat nicht viel zu lachen, das macht Wilibald Ruch jedem Besucher gleich zu Anfang klar: Eine Plage sei es, klagt der 52-Jährige, dass er ständig nach seinem Lieblingwitz gefragt werde. Als wäre er ein Scherzbold, ein Komiker, ein Kalauerkönig.

Ist er aber nicht. Der Mann ist Professor für Psychologie an der Universität Zürich. Er forscht allen Ernstes über Freude, Lachen und Humor. Und damit jeder kapiert, dass er einem Witz allenfalls analytisch zu Leibe rückt, gibt er sich gern ein wenig spröde.

Was irgendwie überraschend wirkt angesichts seines optimistischen Forschungsobjekts. Ruch ist eine Koryphäe auf dem Gebiet der Positiven Psychologie, einer jungen, boomenden Fachrichtung, die sich mit den guten Seiten der menschlichen Psyche befasst. „Wir erforschen, was bislang vernachlässigt wurde: das Aufblühen der Menschen“, sagt Ruch.

Statt die Defekte der Seelen zu thematisieren, setzt die Positive Psychologie an den Stärken an. Diese zu trainieren, so glauben die Anhänger der Lehre, führe zu weitaus mehr Lebenszufriedenheit als die ständige Korrektur der vermeintlichen Schwächen. Glück basiere auf einer Art optimistischer Selbstbeschreibung, und die sei erlernbar, für jedermann.

Gilt er also doch, der alte Spontispruch: Glück ist machbar, Herr Nachbar? Ja, sagt Ruch. „Glück hängt weniger von materiellen Verhältnissen ab als vom Charakter. Man kann sich Glück erarbeiten, es ist keine Frage des Schicksals.“

Natürlich gilt das nicht für Menschen, die in Armut leben und täglich um ihre Existenz kämpfen müssen. Doch schon ab einer relativ niedrigen Einkommenschwelle, das ist empirisch belegt, hat das Vermögen keinen Einfluss mehr auf das gefühlte Glück.

Am glücklichsten sind jene Menschen, die ihr Leben aktiv gestalten.

Es ist vielleicht kein Zufall, dass dieser daseinsfreudige Zweig der Psychologie in Zeiten höchsten Wohlstands erfunden wurde. Die New Economy war auf ihrem Höhepunkt, als der Depressionsforscher Martin Seligman 1999 einen aufsehenerregenden Vortrag hielt. Der damalige Präsident der American Psychological Association stellte auf einem Kongress das Konzept der Positiven Psychologie vor. Und traf nicht nur auf offene Ohren, sondern schlichtweg auf Begeisterung. Wie befreit schienen die Psychologen von der Idee, sich, neben all den Abgründen, auch mal mit der freudigen Seite der menschlichen Psyche zu befassen. Nicht das Unbewusste nach Sigmund Freud ist hierbei entscheidend, sondern das Bewusste. In kürzester Zeit erhielt Seligman 30 Millionen Dollar für weitere Forschungen.

**Der Zeitgeist war getroffen.** Auf der einen Seite eine Gesellschaft, der trotz Reichtums das Glück abhandengekommen war, auf der anderen Seite eine Wissenschaft, die zu lange schon zu einseitig forschte. Seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs nämlich hatte sich die Psychologie der Seelenkranken angenommen. Nun, endlich, würde sie sich auch ums Gemüt der Gesunden kümmern. Denn obwohl 70 Prozent der Menschen nie unter einer psychischen Krankheit leiden, sind sie nicht automatisch zufrieden. Die Abwesenheit von Depression ist nicht Glück, sondern Leere, sagt Seligman. Die mit etwas Positivem zu füllen, ist eine der Aufgaben der Positiven Psychologie.

Dass Seligman zum Vater der Positiven Psychologie wurde, hat er vor allem seiner Tochter zu verdanken. Das fünfjährige Kind sollte eines Tages mit Daddy im Rosengarten Unkraut jäten. Doch statt artig zu rupfen, tanzte es fröhlich im Blumenbeet herum und spielte mit Schnecken. Ihr Vater, berüchtigt für seinen kurzen Geduldssaden, schrie sie an.

Etwas altklug erklärte ihm seine Tochter: Jahrelang sei sie eine Heulsuse gewesen, bis sie eines Tages beschlossen habe, von nun an nicht mehr wegen jeder Kleinigkeit loszugreifen. „Das war das Schwierigste, was ich je gemacht habe. Und wenn ich aufhören kann zu weinen, kannst du auch aufhören, zu schimpfen und zu schreien.“

Heule nicht, handle – die Idee gefiel Seligman. Sollte es dem Menschen mög-



### CHAMPAGNER-PARTY AN DER PFERDERENNBahn

Die Abwesenheit von Depression ist nicht Glück, sondern Leere, sagt Martin Seligman, der Erfinder der Positiven Psychologie.

lich sein, aus seiner vermeintlichen Vorbestimmung auszuberechnen? Ist Glück erlernbar? Was überhaupt ist guter Charakter?

Das Wort Charakter im wissenschaftlichen Kontext zu verwenden galt seinerzeit schon als ketzerisch. Wegen seiner wertenden Komponente war der Begriff seit langem aus der Forschung verbannt worden. Erst durch Seligman wurde die Kategorie wissenschaftlich wieder gesellschaftsfähig.

„Das neue Feld der Positiven Psychologie hat den Begriff Charakter wieder in den Mittelpunkt gestellt, ihn ungeniert zu einer der Grundsäulen der neuen Lehre erhoben und ihm eine zentrale Bedeutung für das Verständnis des psychologisch guten Lebens gegeben“, sagt Seligmans Kollege Christopher Peterson. Seine Definition: „Charakter bezieht



sich auf jene Aspekte der Persönlichkeit, die moralisch geschätzt werden. Der Positiven Psychologie geht es mithin um solche Charaktereigenschaften, die im Zusammenhang mit Lebenszufriedenheit stehen.“

Die Wissenschaftler arbeiteten sich durch die historische, philosophische, religiöse, ethische und psychologische Literatur und identifizierten schließlich zwei Dutzend dieser positiven Charaktereigenschaften. Zuvor benannten sie drei Schlüsselkriterien, von denen menschliches Glück abhängt: Engagement, Lebenssinn und Hedonismus, also das lustvolle Erleben. Am glücklichsten sind demnach jene Menschen, die ihr Leben aktiv gestalten, die Lebensfreude kultivieren und einen höheren Sinn in ihrem Dasein finden. Doch mit welchen Mitteln erreicht man diesen Zustand?

Die Wissenschaftler entdeckten, dass in jeder Gesellschaft, ob bei den Eingeborenen in Papua-Neuguinea oder den Bürgern von New York City, sechs stark ethisch geprägte Grundtugenden hoch geschätzt werden: Weisheit, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung, Transzendenz. Sie sind so grundlegend für die menschliche Natur wie der aufrechte Gang, sagen die Positiven Psychologen.

Im nächsten Schritt ordneten die Forscher diesen Tugenden 24 Charakterstärken zu, die alle in einem Zusammenhang mit Lebenszufriedenheit stehen. Zum Wissen etwa gehören die Charakterstärken Kreativität, Neugier, Urteilsvermögen, Liebe zum Lernen und Weisheit. Dem Mut wurden Authentizität, Tapferkeit, Ausdauer und Enthusiasmus zugeteilt.

Menschlichkeit wird geprägt durch Freundlichkeit, Bindungsfähigkeit und soziale Intelligenz, Gerechtigkeit durch Fairness, Teamwork und Führungsvermögen. Wer Mäßigung walten lassen will, sollte Vergebungsbereitschaft zeigen, Bescheidenheit, Vorsicht und Selbstregulation. Und zur Transzendenz gehören Charakterstärken, die Sinn stiften und uns einer höheren Macht näherbringen: Dankbarkeit, Hoffnung, Humor, Spiritualität und der Sinn für das Schöne.

Wer seine Stärken ausspielt, statt immer an seinen Schwachstellen herumzudoktern, lebt sowohl im Beruf wie in der Freizeit zufriedener, ergaben die Forschungen der Psychologen. Besonders entscheidend für ein glückliches Leben sind Neugier, Bindungsfähigkeit, Dankbarkeit, Humor, Ausdauer und Enthusiasmus.

Doch wie findet man heraus, über welche Talente man verfügt? Die Wissenschaftler entwarfen einen Fragenkatalog, den sogenannten Values-in-Action-Test, bei dem alle 24 Charakterstärken abgefragt werden.

Willibald Ruch und sein Institut für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik der Universität Zürich nutzen dieses Instrument seit Jahren, um Daten für ihre Forschung zu erheben. Unter der Webadresse [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org) kann jeder Interessierte den Fragebogen ausfüllen und bekommt Sekunden später sein Ergebnis.

**Was dann passiert**, ist typisch: Kaum hat der Proband die Auswertung vor sich, schaut er kurz auf seine Spitzenstärken, um dann flugs ans Ende der Liste zu sehen auf jene Stärken, die am schlechtesten abgeschnitten haben. Wusst ich's doch: Teamwork? Miserabel. Bescheidenheit? Kaum vorhanden. Selbstregulation? Eine Katastrophe. „So hat man uns das antrainiert“, sagt Ruch, „von Kindheit an bekommen wir ständig gesagt, wo wir schlecht sind, was wir verbessern müssen. Das, was wir am besten können, wird am wenigsten gefördert.“ Ganze Industrien leben von den Schwächen der Menschen, von Nachhilfeunterricht bis zur Therapie.

„Was lebenswert ist, hat uns viel zu lange nicht interessiert“, sagt Ruch. Er selbst galt als Exot, als er vor 30 Jahren begann, sich mit dem Phänomen Humor zu beschäftigen. „Man musste sich fast

entschuldigen, so etwas Belangloses wie Lachen zu studieren“, sagt er. Immer wieder hörte er den Rat: Wenn du weiterkommen willst, musst du die Psychologie ernst nehmen.

Dabei war ihm die Sache bitter ernst. Eines Nachts, während seines Studentenjobs in der Wach- und Schließgesellschaft München, las er Sigmund Freuds Buch „Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten“. Und ahnte: So stimmt das nicht.

Also versuchte er es selbst. Sein erster Versuch, die wissenschaftliche Klassifizierung von Witz und der Zusammenhang mit Persönlichkeit, ging zwar mächtig in die Hose, doch bald schon hatte er das wissenschaftliche Instrumentarium zusammen, um zu gültigen

Aussagen zu kommen. Die empirische Erfassbarkeit des Phänomens war die Grundlage dafür, ernst genommen zu werden. Damit grenzt sich die Positive Psychologie ab von der Happyologie. Sie will nicht Teil sein der boomenden Glücksindustrie, die die Büchertische füllt und in Wochenendseminaren den Lebenssinn spendet.

Das Tanzen im Mondlicht und die Atemgruppen mit Bachblüten sind seine Sache nicht. „Es geht uns um Erkenntnisgewinn. Wir wollen positive Themen mit der gleichen Ernsthaftigkeit betreiben, wie das die Kollegen der traditionellen Psychologie mit den negativen Erscheinungen tun.“

Die Jahre, in denen Ruch als skurriler Exot galt, sind längst vorbei. Die Positi-

ve Psychologie ist gefragt wie nie. Allein in den USA wird sie in Hunderten von Universitäten gelehrt. Die Botschaft beflügelt nicht nur die Studenten: Vergesst eure Schwächen, und setzt auf die Stärken. Doch wie trainiert man die?

Vor eineinhalb Jahren starteten Ruch und sein Kollege René Proyer das „Zürcher Stärken Programm“. 350 Kandidaten kommen regelmäßig an die Uni und durchlaufen ein Training, Interessierte können auch online teilnehmen.

Dankbarkeit etwa wird trainiert, indem die Probanden sich jeden Abend drei Dinge aufschreiben, die im Laufe des Tages positiv waren. So wird der menschliche Geist überlistet, der sich stärker an negative Ereignisse erinnert als an positive, selbst wenn die über-

## WECHSEL IST MÖGLICH

Vergesst eure Schwächen, und setzt auf eure Stärken, heißt die Botschaft der Positiven Psychologie – „Change“ und „Yes, we can“, wie die Wahlslogans von Barack Obama lauteten, den Anhänger bei einer Wahlrede in Virginia im Oktober 2008 bejubeln.



JOE RAEDLE / AFP

## Stärkere Arbeitszufriedenheit im Unternehmen führt zu höherer Leistung.

wiegen. So entsinnt sich ein Mensch, der von acht Leuten gelobt und einem getadelt wurde, immer zuerst des Rüffels.

Ähnliche Übungen durchlaufen die Probanden zu Neugier, Optimismus, Freundlichkeit. Ziel ist es, bestimmte Verhaltensmuster zu automatisieren. Wenn guter Charakter die Summe guter Gewohnheiten ist, hilft es, sie kontrolliert zu trainieren.

Noch will Ruch mit den Ergebnissen nicht herausrücken, doch schon jetzt bestätigt sich: Stärken sind erlernbar. Der Lohn der Glücksarbeit am eigenen Ego ist Ausgeglichenheit, höhere Leistungsfähigkeit, beruflicher Erfolg. Letzteres macht die Positive Psychologie auch für Unternehmen zunehmend interessant.

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

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

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

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

Manche Mitarbeiter, so stellte sich heraus, waren völlig fehl an ihrem Platz. Manager stellten sich als brillante Verkäufer heraus, Verkäufer als begabte

Analysten, Controller als Führungspersonen. In einigen Fällen kam es zu kompletten Querversetzungen. Mit allen Teilnehmern wurde dann – je nach Lerntyp einzeln oder in Gruppen – in persönlich zugeschnittenen Programmen an ihren jeweiligen Stärken gearbeitet. Herauskam, so Creusen, eine „Explosion der Stärke“.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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