Organisationsentwicklung oder durch Supervisionsangebote. Hierdurch entstehen nicht nur mehr organisatorisch legitimierte Gelegenheiten zur Reflexion der eigenen Person, sondern die Betroffenen müssen ihre Entwicklungs- und Veränderungspotenziale dort vor allem unter Berücksichtigung der sie umgebenden organisationalen Anforderungen konkretisieren. Diese kontextualisierte Form der Reflexion vermeidet die Gefahr, allzu realitätsferne Vorstellungen vom eigenen Leben und Arbeiten zu entwickeln.

Der zweite Mangel des Coachingsansatzes zur Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen besteht darin, die Ausgestaltung von Veränderungsprozessen zu individualisieren und daher einseitig als Anpassungsprozesse an bereits existierende externe Macht- und Organisationsstrukturen zu realisieren. Das individuelle Handeln kann sehr schnell an seine Grenzen gelangen, wenn es nicht durch die umgebenden organisationalen Strukturen unterstützt wird. In diesem Fall nützt das beste Anti-Stress-Training auf Dauer nichts, wenn Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass die einzelnen Arbeitnehmer einem Dauerstress ausgesetzt werden, der nicht mehr individuell kompensiert werden kann. Aus diesem Grund wird im Folgenden ausführlicher auf Maßnahmen zur Förderung psychischer Ressourcen eingegangen, die in unterschiedlichen organisatorischen Kontexten durchgeführt werden können.

Organisationale Ebene

In den Anwendungsfeldern der Psychologie, wie der Umweltpsychologie oder der Arbeits- und Organisationspsychologie, werden die Maßnahmen für Veränderungsprozesse in differenzierter Weise an die Kontexte des individuellen Verhaltens angepasst. Auch die Positive Psychologie proklamiert für sich, nicht nur psychische Phänomene wie Emotionen und Charaktermerkmale verändern zu wollen, sondern auch Institutionen menschenfreundlicher zu gestalten (Seligman, 2002, S. XI). So wird in Sammelbänden und Lehrbüchern der Positiven Psychologie immer auch deren Anwendung in unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern thematisiert, wie Bildung, Arbeit sowie die Gestaltung von Organisationen, Institutionen und des Gemeinwesens (zum Beispiel Lopez & Snyder, 2009; Donaldson, Csikszentmihalyi & Nakamura, 2011; Snyder, Lopez & Teramoto Pedrotti, 2011). Eine Möglichkeit zur strukturierten Beschreibung von sozialen Kontexten, in denen alltagsnahe Verhaltens-

änderungen angestrebt werden, liefert das Setting-Konzept, wie es von der WHO im Bereich der Gesundheitsförderung eingeführt worden ist. Hiernach bezeichnen Settings einen Ort oder sozialen Kontext, »der normalerweise physisch begrenzt ist, sich durch Beteiligte mit verschiedenen Rollen auszeichnet und über eine Organisationsstruktur verfügt« (Engelmann & Halkow, 2008, S. 28). Als klassische Settings der Gesundheitsförderung sind hiernach Schulen, Betriebe oder eingrenzbare sozialräumliche Einheiten, zum Beispiel Freizeiteinrichtungen oder Stadtquartiere, anzusehen. Die nachfolgenden Ausführungen orientieren sich an diesem Setting-Konzept und wenden dieses für die Beschreibung von Maßnahmen zur Förderung der sechs psychischen Ressourcen für nachhaltige Lebensstile in unterschiedlichen Organisationen an. Auf der organisationalen Ebene wird dabei zwischen Schulen, Hochschulen, Unternehmen, Non-Profit-Organisationen und dem Gemeinwesen differenziert, die sich jeweils durch eigenständige Organisationsziele und -merkmale auszeichnen.

Schulen

Die Schule wird von den meisten Menschen nicht als ein Ort des Wohlbefindens erfahren, sondern weitaus häufiger mit den Gefühlen Angst oder Langeweile assoziiert. Die Aufnahme eines Unterrichtsfaches Glück in den Lehrplan wird daher für sich genommen nicht ausreichen, um das subjektive Wohlbefinden von SchülerInnen zu erhöhen, wenn nicht gleichzeitig Veränderungen in der Organisation des Schulalltages vorgenommen werden, die sich an den Einsichten einer ressourcenorientierten Pädagogik orientieren. Hierzu sollte in allen Unterrichtsfächern vom Lehrpersonal eine ressourcenaktivierende Haltung eingenommen und als soziales Vorbild gelebt und verkörpert werden. Die Idee einer positiven Schule lässt sich durch die Metapher eines Schulgebäudes symbolisieren: Das Fundament bildet eine Haltung, die durch Unterstützung, Vertrauen und Anerkennung von Unterschiedlichkeit gekennzeichnet ist. Dieses Fundament dient als Basis für die Vermittlung spezifischer Lernziele und -inhalte in unterschiedlichen Stockwerken des Gebäudes (Snyder, Lopez, Teramoto Pedrotti, 2011, S. 392). Das Dach der Schule bilden die Beiträge der SchülerInnen, die auf das umgebende soziale Umfeld einwirken, wie zum Beispiel die Unterstützung jüngerer Schüler durch ein Mentoring oder der Einsatz für soziale Belange im sozialräumlichen Umfeld der Schule.

Im Angesicht dieser Vision einer positiven Schule stellt sich die Frage, warum diese im konkreten Alltag nur selten anzutreffen ist. Ein Hauptgrund dürfte darin bestehen, dass kein grundlegender Konsens über die inhaltlichen Ziele der Schulausbildung vorhanden ist. Auch wenn die allgemeinen Ziele, wie zum Beispiel Wissensvermittlung, Persönlichkeitsentwicklung oder der Erwerb sozialer Kompetenzen, weitgehend anerkannt werden, so impliziert dies weder einen Konsens über die Prioritäten dieser sich teilweise widersprechenden Ziele, noch über die Methoden, wie diese allgemeinen Ziele umzusetzen sind. Die Pädagogik beschäftigt sich seit mehreren Jahrhunderten als eigenständige akademische Disziplin mit diesen empirisch letztlich nicht beantwortbaren Fragen und kann daher immer nur Entwicklungspfade aufzeigen, die aus den jeweiligen pädagogischen Konzepten und Menschenbildannahmen resultieren. Eine ressourcenorientierte Pädagogik orientiert sich hierbei am humanistischen Menschenbild, das die individuellen Entwicklungspotenziale des Menschen betont. Hiernach ist der Wunsch zum Lernen eine grundlegende Eigenschaft des Menschen – vorausgesetzt die Lerninhalte dienen der persönlichen Weiterentwicklung und die Lernsettings unterstützen dieses Ziel.

Aus dieser humanistischen Perspektive heraus zielt eine an der Positiven Psychologie orientierte Schulausbildung vor allem darauf ab, das subjektive Wohlbefinden von SchülerInnen zu fördern. Der Erwerb von Kompetenzen bleibt hierbei natürlich weiterhin als relevantes Ziel der Schule bestehen, ordnet sich aber dem Wohlbefinden der SchülerInnen unter, weil Kompetenzen am besten und nachhaltigsten von SchülerInnen erworben werden, die sich wohlfühlen. Insgesamt sind vier allgemeine Merkmale von Schulen anzuführen, die sich an den Erkenntnissen der Positiven Psychologie orientieren: (1) eine Orientierung am subjektiven Wohlbefinden von SchülerInnen, (2) das Herstellen einer Passung zwischen den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen der SchülerInnen und den Lernangeboten, (3) die Förderung positiver Interaktionen zwischen LehrerInnen und MitschülerInnen sowie (4) herausfordernde, interessante und freiwillige Lernaktivitäten (Huebner, Gillmann, Reschly & Hall, 2009, S. 565 f.).

Mit Blick auf die sechs identifizierten psychischen Ressourcen zur Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen kommen der Selbstwirksamkeit, der Sinnkonstruktion und der Solidarität in Schulsettings eine besondere Bedeutung zu. So ist Schule als Institution einerseits ohne jegliche Leistungs- und Erfolgskontrolle kaum realisierbar. Vor allem wenn bei Jugendlichen die Ein-

stellung vorherrscht, Anti-Intellektualismus sei cool, sollten gute Schulleistungen auch entsprechend honoriert werden. Im Schulunterricht sollten dann jedem Schüler im Rahmen seiner Möglichkeiten so weit wie möglich Erfolge vermittelt werden, um seine Selbstwirksamkeitserwartungen zu steigern. Praktisch kann dies nur über individualisierte Lernpläne und Lernumgebungen erreicht werden. Das Abprüfen von Leistungen über standardisierte Testverfahren, in denen es immer nur wenige Beste geben wird, erschwert für die vielen Nichtbesten das Ausbilden von positiven Selbstwirksamkeitserwartungen. Es ist leicht einzusehen, dass ein einseitig auf Leistungs- und Konkurrenzdruck ausgerichtetes Lernen nur schwer mit den Zielen einer ressourcenorientierten Pädagogik zu vereinbaren ist.

Die Jugendphase wird als zentraler Lebensabschnitt für die Identitätsentwicklung angesehen, in der ein eigenes Norm- und Wertesystem, das Rollenverständnis im Hinblick auf das eigene Geschlecht, Partnerschaftsformen und das Berufsleben entwickelt werden. Die Schule stellt die dominierende Institution der Jugendphase dar. Daher ist es naheliegend der Schule eine besondere Funktion für die Identitätsentwicklung zuzuweisen. Aus ressourcenorientierter Perspektive sollten deswegen in der Schulphase vor allem Sinnkonstruktionsprozesse unterstützt werden. Es gibt keinen anderen Ort als die Schule, an dem Jugendliche unter professioneller und möglichst wertneutraler Moderation des Lehrpersonals bewährte Quellen zur Sinnkonstruktion aus der Kulturgeschichte der Menschheit mit Gleichaltrigen reflektieren können. Im Curriculum von Schulen sollten daher genügend Freiräume zur Reflexion von Sinnbezügen und damit der Bildung von Werten geschaffen werden, die über den Religions- oder Philosophieunterricht hinausgehen.

Weiterhin bietet die Schule einen besonders gut geeigneten organisatorischen Rahmen zur Förderung der psychischen Ressource der Solidarität. Das Einüben eines interessengeleiteten, gemeinschaftlichen Handelns gelingt allerdings nur, wenn zuvor Vertrauen zwischen den SchülerInnen und zu den LehrerInnen aufgebaut worden ist. Leistungs- und Konkurrenzdruck sind dabei als schlechte Voraussetzungen für das Entstehen von Vertrauen anzusehen. Gleiches gilt für einseitig technikgestützte Formen der zwischenmenschlichen Kommunikation, durch die sich persönliche Formen der face-to-face-Kommunikation verringern, wie zum Beispiel beim e-Learning.

Eigentlich sind die Voraussetzungen für das Ausbilden solidarischen Handelns im Schulkontext hervorragend, wenn dies als gemeinsame Aufgabe im

Klassenverband angegangen wird. Das Verfolgen selbstgesteckter Ziele, die Bewältigung gruppendynamischer Selbstorganisationsprozesse und das Erfahren positiver Konsequenzen des gemeinsamen Handelns liefern die beste Grundlage dafür, sich auch in Zukunft für gemeinschaftliche Ziele und Werte einzusetzen. Zur Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen in der Schule wird es auf Dauer notwendig sein, Werte zu vermitteln, die dem stetigen Konkurrenzkampf um sozialen Status entgegenwirken (Layard, 2009, S. 245), der als eine der wesentlichen Ursachen für das Bedürfnis nach materiellem Konsum anzusehen ist. Solidarisches Handeln wirkt diesem aggressiven Konsumindividualismus entgegen, wie er in den letzten Jahrzehnten in den westlichen Gesellschaften verstärkt kultiviert worden ist. Schulen könnten die ersten Organisationen sein, in denen dieser Wandel hin zu einem stärker solidarisch ausgerichteten Handeln eingeläutet werden kann. Alternative Organisationen mit einer vergleichbaren Multiplikatorwirkung sind hierzu momentan jedenfalls nicht in Sicht.

Mittlerweile gibt es mehrere Modellprojekte, in denen der Ansatz der Positiven Psychologie auf den Schulunterricht übertragen wurde. Seligman (2012) widmet in seiner neuesten Buchveröffentlichung diesem Thema ein eigenes Kapitel mit dem Titel »Positive Erziehung«, in dem er von Evaluationsergebnissen und Praxiserfahrungen berichtet. Dort beschreibt er die Inhalte und Wirkungen des Resilienz-Programms der Penn-Universität (PRP), das von ihm als das am »gründlichsten wissenschaftlich erforschte Programm zur Prävention von Depressionen der Welt« (Seligman, 2012, S. 123) bezeichnet wird und dessen Wirksamkeit mittlerweile durch Metaanalysen bestätigt wird (Brunwasser, Gillham & Kim, 2009). In diesem Präventionsprogramm zur Vermeidung psychischer Erkrankungen bei Kindern und Jugendlichen werden Bewältigungsmechanismen für die spezifischen Entwicklungsaufgaben in der Jugendphase vermittelt. Dabei steht vor allem der Aspekt der Förderung von positiven Emotionen im Mittelpunkt. Ein vollständig an den Erkenntnissen der Positiven Psychologie bzw. dem PERMA-Ansatz von Seligman orientiertes Curriculum wurde in der Strath Haven High School in Philadelphia mit Schülern im Alter von 14 und 15 Jahren durchgeführt. Hierbei zeigte sich, dass zum einen das Lernengagement der SchülerInnen aus Sicht der LehrerInnen und zum anderen auch die sozialen Kompetenzen der SchülerInnen sowohl aus Sicht der Mütter als auch der LehrerInnen verbessert werden konnten (Seligman, Ernst, Gillham, Reivich & Linkins, 2009, S. 302 f.).

Am detailliertesten beschreibt Seligman seine Erfahrungen bei der Ausrichtung des gesamten Lehrkonzeptes der Geelong Grammar School in Australien auf die Erkenntnisse der Positiven Psychologie. Im Rahmen dieses Schulprojektes wurden seit 2005 eigenständige Kurse zu Themen der Positiven Psychologie durchgeführt und diese Inhalte in allen anderen Lehrfächern so weit wie möglich eingebracht. Seligman schildert dieses Modellprojekt als großen Erfolg, ist sich dabei aber auch bewusst, dass seine Eindrücke nicht verallgemeinert werden können, weil die Veränderungen in der Geelong Grammar School nicht mit einer anderen Schule als Kontrollgruppe verglichen werden konnten (Seligman, 2012, S. 139).

In Deutschland ist erstmals im Jahre 2007 das Fach »Glück« in der Willy-Hellpach-Schule unterrichtet worden und zwar als eigenes Schulfach für WirtschaftsfachschülerInnen über einen Zeitraum von zwei Jahren und in einem Oberstufenkurs des gymnasialen Zweiges mit Wirtschaftsschwerpunkt. Als Lerninhalte wurden neben Erkenntnissen aus der Positiven Psychologie auch Kompetenzen zur gesunden Ernährung und dem Zusammenhang von Bewegung und Wohlbefinden vermittelt. Bei einem Vergleich mit einer Kontrollgruppe aus gleichaltrigen SchülerInnen bewerteten die WirtschaftsfachschülerInnen nach ihrem zweijährigen Unterricht im Fach Glück das Lern- und Schulklima, ihr subjektives Wohlbefinden sowie das solidarische Handeln im Klassenverbund als höher (Schubert, 2008, S. 172). Bei der Betrachtung der Evaluationsergebnisse wird jedoch wieder offensichtlich, dass der Nachweis der Wirkungen dieser neuen Unterrichtsinhalte und -formen im Schulkontext schwierig ist. So mangelt es den bisher durchgeführten Modellprojekten zur Vermittlung der Lerninhalte der Positiven Psychologie entweder an geeigneten Kontrollgruppen oder die Zeithorizonte der Messungen sind zu eng gesteckt, um langfristige Effekte erfassen zu können. Um hier in Zukunft zu verallgemeinerungsfähigen Erkenntnissen zu gelangen, sind weitere Studien mit entsprechenden methodischen Standards notwendig.

Hochschulen

Weiter vorangeschritten ist die Vermittlung von Wissen hinsichtlich psychischer Ressourcen in der Ausbildung an Hochschulen. Im Rahmen von Kursen zur Beratungspsychologie und Psychotherapie gehören psychische Ressourcen zum Standardrepertoire des vermittelten Wissens. Der inhaltliche Fokus liegt

hierbei auf Interventionen zur Aktivierung und Förderung von psychischen Ressourcen bei KlientInnen. Ein weiteres Ziel der Vermittlung von Wissen über psychische Ressourcen besteht darin, den helfenden BeraterInnen und TherapeutInnen Möglichkeiten zur Aktivierung der eigenen psychischen Ressourcen aufzuzeigen, um hiermit die Fähigkeiten zum Selbstmanagement zu erhöhen. Spezifische Lehrangebote zu den Inhalten der Positiven Psychologie werden mittlerweile auch in Masterstudiengängen vermittelt, wie zum Beispiel an Universitäten in Pennsylvenia und Claremount in den USA, in London und Buckinghamshire in Großbritannien, sowie in Aarhus in Dänemark.

Die inhaltliche Beschäftigung mit psychischen Ressourcen garantiert aber keineswegs, dass diese auch durch die Organisationsstruktur der Hochschule unterstützt werden. Die Lernziele einer ressourcenorientierten Ausbildung unterscheiden sich dabei zwischen Schulen und Hochschulen kaum. Das Setzen von erreichbaren Zielen, die sich an den jeweils individuellen Werten und Stärken der Studierenden ausrichten, gehört ebenso dazu, wie eine ressourcenorientierte Rückmeldekultur, in der individuell verursachte Fehler auf individuell kontrollierbare Ursachen zurückgeführt werden, um so die Selbstwirksamkeit zu steigern. Ebenso kann das solidarische Handeln an Hochschulen gefördert werden, wenn hierzu gemeinschaftsbezogene Aktivitäten in und außerhalb der Hochschule durchgeführt werden, wie Erstsemestertutorien, Sportprogramme oder Exkursionen mit kulturellem Schwerpunkt. Weiterhin sollten selbstreflexive Prozesse in der akademischen Ausbildung nicht nur Studierenden der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fakultäten vorbehalten bleiben, sondern in einem jeweils adäquaten Umfang in sämtlichen Studiengängen etabliert werden. So sind alle akademischen Disziplinen – und dies gilt beispielsweise auch für die Mathematik oder Materialforschung – ausreichend mit erkenntnistheoretischen und ethischen Fragen verknüpft, an denen durchaus ein reflexives Denken geschult werden kann. Das in Frage stellen des scheinbar Eindeutigen und das Herstellen von Selbstbezügen, stellt die wichtigste Grundlage für selbstreflexive Sinnkonstruktionsprozesse dar, die sich nicht allein auf der Grundlage instrumenteller Wissensinhalte initiieren lassen.

Eine Besonderheit der Ausbildung an der Hochschule gegenüber der Schule besteht darin, dass die AbsolventInnen auf Führungspositionen im Berufsalltag vorbereitet werden. Authentische Führungsqualitäten sind dabei als ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Organisationen anzusehen. Für authentische

Führung ist es dabei notwendig, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und regulieren zu können, achtsam gegenüber den am Führungsprozess beteiligten Personen zu sein, die Veränderbarkeit und Wachstumsmöglichkeiten von Personen und Organisationen zu betonen und dabei den Blick auf die Stärken der Personen und Organisationen zu richten (Schreiner, Hulme, Hetzel & Lopez, 2009, S. 575 f.). Von außen betrachtet werden die Konzeptionen von ressourcenorientierten Hochschulen (zum Beispiel Oades, Robinson, Green & Spence, 2011; McGovern, 2011) gegenwärtig noch stärker durch normative Inhalte als durch empirisch abgesicherte Erkenntnisse bestimmt. So liegen zwar ausreichend Messinstrumente zur Erfassung der Komponenten des studentischen Wohlbefindens in den Hochschulen vor (Lopez & Calderon, 2011) und es wird über viele Einzelbeispiele zu spezifischen Inhalten und Lernformen von Inhalten der Positiven Psychologie berichtet (Biswas-Diener & Patterson, 2011; Magyar-Moe, 2011). Aber auch im Bereich der Hochschulen steht ähnlich wie bei den Schulen noch eine umfassende Evaluation der Wirkungen von ressourcenorientierten Lernumgebungen aus.

Einer besonderen Anmerkung bedarf es im Kontext der Förderung von psychischen Ressourcen hinsichtlich des im europäischen Hochschulraum eingeleiteten Reformprozesses von Bologna. In dessen Mittelpunkt steht die Standardisierung und Modularisierung von Wissen und Kompetenzen mit dem Ziel einer internationalen Vergleichbarkeit von Bildungsabschlüssen. Wenigstens zu dem Ziel der Förderung der psychischen Ressource Sinnkonstruktion steht der Bologna-Prozess im deutlichen Widerspruch. Das Abarbeiten einzelner Lehrmodule und der damit verbundene Erwerb von Leistungspunkten können das subjektive Wohlbefinden von Studierenden bei entsprechenden Erfolgen kurzfristig zwar erhöhen. Aber Sinnkonstruktion ist durch den Erwerb modularisierten und damit meist auch fragmentarischen Wissens langfristig nicht möglich, weil dies sowohl die Integration unterschiedlichen Wissens als auch dessen Reflexion aus einer jeweils wertbezogenen Perspektive erfordert. Weiterhin resultiert aus dem Ziel der Standardisierung des Wissens und der Kompetenzen, die Notwendigkeit einer stetigen Qualitätskontrolle von Lernprozessen, die sich in einer kontinuierlichen Prüfungs- und Testaktivität niederschlägt. Hierdurch wird für die Studierenden ein permanenter Prüfungs- und Leistungsdruck aufgebaut, der durch die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und um weiterführende Studienplätze noch verschärft wird. Dieser Prüfungs- und Leistungsdruck ist eine denkbar ungünstige Voraussetzung

zum Ausbilden eines solidarischen Handelns. Daher muss ein kultureller Wandel in Richtung auf eine Postwachstumsgesellschaft nicht nur von den Hochschulen ausgehen, sondern auch innerhalb der Hochschulorganisation selber stattfinden. In diesem Sinne gibt es Einiges zu korrigieren, was durch eine einseitig am Effizienzkriterium ausgerichtete Hochschulentwicklung in den letzten Jahren begonnen wurde und unter dieser Maßgabe immer noch weiter fortgeführt wird.

Unternehmen

Das Ziel von Unternehmen besteht darin, eine möglichst hohe Produktivität unter möglichst geringem Einsatz von Kosten zu erreichen. Daher werden Unternehmen in ihren Entscheidungen maßgeblich durch Effizienzkriterien bestimmt. Das subjektive Wohlbefinden der MitarbeiterInnen gerät dieser Logik folgend dann in den Fokus unternehmerischen Handelns, wenn es sich auf die Produktivität eines Unternehmens positiv auswirkt. In hoch entwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften sind MitarbeiterInnen mittlerweile ein wichtiger Produktivfaktor für Unternehmen: MitarbeiterInnen, die sich wohl fühlen, sind leistungsfähiger und erhöhen auf diese Weise auch die Produktivität eines Unternehmens. Vor diesem Hintergrund lassen sich die psychischen Ressourcen von MitarbeiterInnen als ein psychologisches Kapital ansehen, in das es sich für ein Unternehmen aus Gründen der Effizienzsteigerung bzw. -sicherung zu investieren lohnt. Psychische Ressourcen stärken dabei die Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen im Unternehmen und sind damit auf einer individuellen Ebene beobachtbar und messbar. Als psychische Ressourcen werden in diesem Zusammenhang Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus und Resilienz angeführt (Luthans & Youssef, 2009). Das individuelle Arbeitsverhalten wird jedoch nicht nur durch psychische Ressourcen bzw. personenbezogene Merkmale, sondern auch maßgeblich durch die Organisationsstrukturen von Unternehmen bestimmt. Organisationsstrukturen lassen sich dabei so gestalten, dass sie den Aufbau psychischer Ressourcen unterstützen.

Die umfassendste Systematisierung von organisationspsychologischen Maßnahmen, die aus der Perspektive der Positiven Psychologie heraus entwickelt worden sind, haben Donaldson und Ko (2010) vorgenommen. In ihrem Review identifizieren sie 19 thematische Schwerpunkte in 172 fachbegutachteten For-

schungsartikeln, die im Zeitraum von 2001 bis 2009 in 70 verschiedenen Fachzeitschriften zu diesem Thema veröffentlicht worden sind. In direkter Weise wird hier keine der sechs psychischen Ressourcen zur Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen als Maßnahme zur positiven Organisationsentwicklung angesprochen. Indirekt wird jedoch die Ressource der Selbstwirksamkeit als eine Komponente des psychologischen Kapitals mitberücksichtigt. Auch wenn die psychischen Ressourcen zur Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen nicht im Zentrum von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung stehen, können neben der Förderung der Selbstwirksamkeit zwei weitere psychische Ressourcen benannt werden, die vor allem im Rahmen der Personalentwicklung von Unternehmen gefördert werden: die Sinnkonstruktion und das solidarische Handeln.

Maßnahmen zur Förderung der Sinnkonstruktion und des solidarischen Handelns unterstützen jedoch nur dann eine nachhaltige Entwicklung, wenn diese nicht ausschließlich auf die Umsetzung der Ziele eines einzelnen Unternehmens im Konkurrenzkampf mit anderen Unternehmen ausgerichtet sind. Ihre Bedeutung erhalten diese psychischen Ressourcen, wenn sie mit Inhalten verknüpft werden, die über die Ziele des Unternehmens hinausgehen. So sollte die Selbstwirksamkeit nicht nur hinsichtlich rein fachlicher oder innerbetrieblicher Kompetenzen gestärkt werden, sondern auch auf die gesamte Lebensgestaltung ausstrahlen, zum Beispiel im Sinne kommunikativer oder sozialer Kompetenzen. Die Sinngebung sollte sich nicht nur auf das Ziel der Gewinnmaximierung im eigenen Unternehmen beschränken, sondern die Arbeit im Unternehmen in einen größeren gesellschaftlichen oder transzendenten Sinnzusammenhang einordnen. Darüber hinaus sollte sich das solidarische Handeln über die MitarbeiterInnen des eigenen Unternehmens hinaus, auf möglichst große Personenkreise beziehen. Die Impulse für eine Erweiterung der Perspektive der psychischen Ressourcen auf überbetriebliche Zusammenhänge kommen hierbei meist nicht aus den Unternehmen selber, sondern werden durch gesellschaftliche und kulturelle Reflexionsprozesse in die Unternehmen hineingetragen. Ein Beispiel hierfür stellt der Corporate Social Responsibility-Ansatz dar, in dem die gesamtgesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen auch in Richtung auf eine nachhaltige Entwicklung betont wird. Ob sich diese Verantwortung durch DIN-Normen in das operative Geschäft von Unternehmen implementieren lässt (Hahn, 2012), ist sicherlich diskussionswürdig. Ganz offensichtlich wird hierdurch jedoch eine höhere Verbindlichkeit dafür

geschaffen, dass sich Unternehmen nicht nur an der Schaffung materieller Mehrwerte, sondern zusätzlich auch moralischer Mehrwerte beteiligen sollen.

Aus historischer Perspektive betrachtet, diente die Lohnarbeit in erster Linie dazu, die materielle Existenz zu sichern. Dies war teilweise mit sehr hohen individuellen Kosten hinsichtlich Lebensqualität und Gesundheit verbunden. Mittlerweile führen Unternehmen eine Vielzahl von Maßnahmen mit dem Ziel einer Humanisierung der Arbeitswelt durch, um die arbeitsbedingten Belastungen für ihre MitarbeiterInnen zu verringern. Dies erfolgt von Seiten der Unternehmen nicht ohne Eigennutz: MitarbeiterInnen, die sich wohlfühlen, steigern auch die Produktivität von Unternehmen. Maßnahmen zur Steigerung des subjektiven Wohlbefindens am Arbeitsplatz können hier bei der Unterstützung der Work-Life-Balance der MitarbeiterInnen, der Arbeitsplatzgestaltung und dem Führungsverhalten der Vorgesetzten ansetzen (Ruckriegel, 2012).

Vor allem der Work-Life-Balance von Beschäftigten kommt bei der Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen eine besondere Bedeutung zu. Personen, die in ihrer Alltagsgestaltung weitgehend von den Anforderungen der Lohnarbeit bestimmt werden und nur wenig Zeit zur Entspannung und Selbstreflexion finden, können sich im psychologischen Sinne nur schwer weiterentwickeln. Die Folgen von kontinuierlich hohen psychischen Arbeitsbelastungen sind Entfremdung und Sinnleere. Hierdurch steigt die Wahrscheinlichkeit, dass durch den erlebten Mangel an Selbstbestimmung und Sinnorientierung auf kompensatorische Formen des materiellen Konsums zurückgegriffen wird. Steht jedoch genügend Zeit und Raum für die Pflege von sozialen Beziehungen und sinnerfüllten Tätigkeiten zur Verfügung, verliert der kompensatorische materielle Konsum an Bedeutung. Als wichtigste Aktivitäten zur Regulierung der Work-Life-Balance sind hier die Betreuung von Kindern und Familienangehörigen, das Kultivieren von Freundschaften, ein bürgerschaftliches Engagement und ehrenamtliche Tätigkeiten, sowie die Förderung der eigenen Gesundheit anzusehen. Diese Life-Aktivitäten können von der Unternehmensseite vor allem durch flexible Arbeitszeitmodelle unterstützt werden, die Zeiträume für soziale und sinnstiftende Tätigkeiten außerhalb der Arbeitszeit schaffen (zum Beispiel durch Teilzeit- und Arbeitszeitkonten sowie alternierende Formen der Telearbeit). Ebenso kann eine betriebliche Gesundheitsförderung die Work-Life-Balance unterstützen, wenn diese nicht nur auf die Erhöhung der körperlichen Fitness abzielt, sondern den MitarbeiterInnen zusätzlich gesundheitsbezogene Kompetenzen vermittelt.

Eine besonders hochwertige Form der Personalentwicklung in Unternehmen bieten Coachings, in denen im Kontext der eigenen beruflichen Weiterentwicklung Aspekte der Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung thematisiert werden. Bisher werden Coachings von Unternehmensseite in der Regel nur für Führungskräfte angeboten. Derartige Reflexionsprozesse lassen sich jedoch auch im Rahmen von Maßnahmen zur Personalentwicklung in größeren Gruppen von Beschäftigen und damit auf weniger kostenintensive Weise durchführen. Als Voraussetzung für eine positive Akzeptanz muss ein derartiges Coaching jedoch inhaltsoffen angelegt sein und nicht nur der Erhöhung der Produktivität des Unternehmens dienen, um bei den MitarbeiterInnen nicht als manipulatorisch wahrgenommen zu werden.

Non-Profit-Organisationen

Non-Profit-Organisationen verfolgen gemeinnützige, soziale, kulturelle oder wissenschaftliche Ziele und sind dabei in Abgrenzung zu Unternehmen nicht auf das Erzielen von wirtschaftlichen Gewinnen ausgerichtet. Die Mitarbeiter von Non-Profit-Organisationen identifizieren sich in der Regel stärker mit den inhaltlichen Werten und Zielen ihrer Organisation, weil sie sich persönlich diesen Werten und Zielen verpflichtet fühlen. Sie sind stärker intrinsisch motiviert als die Mitarbeiter von Unternehmen, deren Arbeitsmotivation maßgeblich durch extrinsische Anreize, wie die Höhe des Lohnes oder günstige Arbeitsbedingungen bestimmt wird. Häufig finden sich in Non-Profit-Unternehmen auch Formen von ehrenamtlichen Tätigkeiten, was ebenfalls auf die hohe Identifikation der MitarbeiterInnen mit den Werten und Zielen der jeweiligen Organisationen hindeutet. Für den kulturellen Wandel in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung stellen Non-Profit-Organisationen besonders wichtige Akteure dar. Non-Profit-Organisationen setzen innovative Nachhaltigkeitsideen und -konzepte meist pionierhaft als Erste in die Tat um, lange bevor diese von Unternehmen in lukrative Geschäftsmodelle überführt werden können. Ebenso wird diesen eine hohe Glaubwürdigkeit in der Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen zugeschrieben, gerade weil sie nur den Werten und Zielen ihrer Organisationen verpflichtet sind und unabhängig von wirtschaftlichen Gewinnerwartungen agieren können.

Für die Mitglieder von Non-Profit-Organisationen stellen Sinnkonstruktionen eine wichtige Motivationsquelle für deren Engagement in den jeweiligen

Organisationen dar. Daher sollten Sinngebungsprozesse auch dauerhaft durch organisationale Maßnahmen gefördert werden, zum Beispiel durch regelmäßige gemeinschaftliche Klausurtagungen oder Workshops, in denen die Organisationsziele und die Verpflichtung auf diese Ziele immer wieder kommuniziert und aktualisiert werden. Außerdem müssen die Werte und Ziele auch im konkreten Alltag von Organisationen gelebt und kultiviert werden, so zum Beispiel im Nachhaltigkeitsbereich durch die Nutzung regenerativer Energiequellen oder die Zusammenarbeit mit ökologisch-sozial ausgerichteten Banken.

Auch zur Förderung der psychischen Ressource Solidarität bieten sich in Non-Profit-Organisationen in der Regel gute Möglichkeiten. Die Gemeinnützigkeit der Ziele von Non-Profit-Organisationen liefert auf der Wertebene eine adäquate Grundlage für gemeinschaftliches und zielgerichtetes Handeln. Durch transparente Kommunikationsstrukturen und gemeinschaftlich angelegte Entscheidungsprozesse können die Mitglieder in die gemeinschaftlichen Aktionen der Non-Profit-Organisation eingebunden werden. Jedem einzelnen Mitarbeiter kann so das Gefühl vermittelt werden, an der Umsetzung eines gemeinsamen Zieles mitzuwirken. Da Non-Profit-Organisationen von ihrer Größe meist noch einen direkten face-to-face-Kontakt der Mitglieder zulassen und keine extremen Formen der Arbeitsteilung in ihrer Arbeitsorganisation aufweisen, fällt dort die Vermittlung des Gefühls eines solidarischen Handelns leichter als in komplexen und hoch ausdifferenzierten Wirtschaftsunternehmen oder öffentlichen Institutionen. Wenn sich Erfolge im gemeinsamen Handeln einstellen, steigt auch die kollektive Selbstwirksamkeit in den Non-Profit-Organisationen. Denn nur wenn Mitarbeiter davon überzeugt sind, einen persönlichen Beitrag zum Erreichen der Organisationsziele leisten zu können, werden sie sich aus intrinsischen Gründen dauerhaft in einer Non-Profit-Organisation engagieren.

Zusammenfassend sollte daher die Pionierfunktion von Non-Profit-Organisationen beim kulturellen Wandel in Richtung auf eine nachhaltige Entwicklung berücksichtigt werden. Die MitarbeiterInnen von Non-Profit-Organisationen im Nachhaltigkeitsbereich weisen bereits eine hohe Ausprägung in ihren sozial- und umweltbezogenen Werten auf. Daher müssen sie vor allem bei der Umsetzung ihrer Ziele und Werte in der konkreten Tätigkeit in den Non-Profit-Organisationen unterstützt werden. Dies kann vor allem über die Aktivierung der drei psychischen Ressourcen Selbstwirksamkeit, Sinngebung und Solidarität erreicht werden. Eine zentrale Bedeutung kommt hier der Ressource

der Selbstwirksamkeit zu. So lässt sich empirisch belegen, dass das Engagement von UmweltaktivistInnen in Umweltorganisationen durch eine aktive, zielgerichtete und auf die Erhöhung der eigenen Kompetenzen ausgerichtete Haltung positiv beeinflusst wird (Hunecke & Ziesenitz, 2011). Trotzdem stellen ökologische Wertorientierungen eine – wenn nicht die wichtigste – motivationale Grundlage dafür dar, in Umwelt- und Nachhaltigkeitsorganisationen aktiv zu werden. Daher sollten bei der Akquirierung neuer Mitglieder für Nachhaltigkeitsorganisationen auch vornehmlich ökologische und soziale Werte angesprochen werden. Sind die Mitglieder dann dauerhaft in den Organisationen aktiv, ist es wichtig deren Anfangsmotivation durch Kommunikations- und Führungsstrukturen aufrechtzuerhalten, die individuell und kollektiv erzielte Erfolge möglichst direkt und konkret sichtbar machen.

Ebene des Gemeinwesens

Das Gemeinwesen beschreibt kein eindeutig eingrenzbares Setting. Vielmehr lässt sich auf der Ebene des Gemeinwesens eine Vielzahl von Settings identifizieren, die durch einen konkreten sozialräumlichen Bezug charakterisiert werden, so zum Beispiel bei einem Stadtquartier oder einem Freizeitpark. Im Folgenden kann nicht auf die Vielzahl von Settings im Gemeinwesen eingegangen werden, deren spezifische soziale Dynamik sich jeweils aus dem Zusammenspiel der räumlichen, sozialen, organisatorischen und personenbezogenen Merkmale ergibt. Stattdessen werden zwei allgemeine Strategien benannt, die settingübergreifend zu einer Orientierung an immateriellen Zufriedenheitsquellen auf der Ebene des Gemeinwesens beitragen können.

Die erste Strategie beinhaltet die Berücksichtigung von subjektiven Indikatoren bei der Beschreibung der Lebensqualität auf Gemeinwesenebene. Es existieren mittlerweile ausreichend zuverlässige Messinstrumente, um die subjektive Lebenszufriedenheit bzw. das subjektive Wohlbefinden in standardisierten Befragungen erfassen zu können (Bucher, 2009, S. 18 ff.; Diener & Biswas-Diener, 2008, S. 234 ff.). Nur wenn es gelingt, die subjektive Sichtweise der betroffenen Menschen mit zu erfassen, kann die Lebensqualität einer Stadt, einer Region oder auch von ganzen Nationen im Sinne einer Sozialberichterstattung angemessen beurteilt werden. Bisher dominieren quantifizierbare Indikatoren die Bewertungen von Lebensqualität. Was jedoch Wohlstand ist,

lässt sich nicht allein auf der Grundlage von Wirtschaftsindikatoren wie dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) oder von Umweltindikatoren wie dem ökologischen Fußabdruck beschreiben. Wohlstand umfasst auch die subjektive Wahrnehmung und Bewertung der jeweils vorgefundenen Lebenssituation und ist damit als ein kulturelles Konstrukt anzusehen, das nicht auf Quantifizierungen materieller Prozesse reduziert werden kann. Falls dieses reduktive Vorgehen trotzdem gewählt wird, ignoriert dies bewusst individuelle Ansprüche auf ein zufriedenes bzw. glückliches Leben. Dieses Ignorieren subjektiver Bewertungen steht seinerseits in einer kulturellen Tradition, die Wohlstand über wirtschaftliche und gut messbare Indikatoren definiert und damit bewusst oder unbewusst ein Verständnis vom guten Wirtschaften im Sinne eines stetigen Wirtschaftswachstums fortschreibt. Mittlerweile weist diese Wohlstandsdefinition jedoch kulturelle Erosionserscheinungen auf und Versuche nehmen zu, die subjektive Seite des Wohlstandes mit in die Bewertungen von Lebensqualität aufzunehmen. Deutschland hat diese Chance in seiner Enquete-Kommission des Bundestages zu »Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität« nicht genutzt und begrenzt Wohlstand damit weiterhin auf ökonomische und einige ergänzende umwelt- und gesellschaftsbezogene Indikatoren (Institut für Gesellschaftsforschung und Sozialpolitik, 2011). Ein besseres Beispiel bietet in diesem Zusammenhang der Staat Bhutan, in dem subjektive und objektive Indikatoren auf methodisch durchaus reflektierte Weise zu einem nationalen Glücksindex zusammengefasst werden (Ura, Alkire, Zangmo & Wangdi, 2012). In Deutschland werden vergleichbare Daten bereits in einigen Studien und Surveys erhoben, so zum Beispiel im Glücksatlas der deutschen Post (Raffelhüschen & Schöppner, 2012). Das Ziel sollte jedoch auch hier darin bestehen, die Befunde zur subjektiven Bewertung der Lebensqualität nicht nur für Marketing- oder Forschungszwecke zu verwenden, sondern in politische Entscheidungsprozesse mit einfließen zu lassen.

Die zweite Strategie zur Förderung immaterieller Zufriedenheitsquellen bezieht sich auf die Beteiligung von BürgerInnen an politisch-administrativen Entscheidungen, die im Gemeinwesen auf kommunaler, regionaler oder nationaler Ebene zu treffen sind. Die Auswirkungen einer stärkeren Beteiligung von BürgerInnen an Entscheidungsprozessen können allerdings nur dann hinreichend beurteilt werden, wenn das subjektive Wohlbefinden der BürgerInnen überhaupt erfasst wird. Weiterhin erweisen sich Untersuchungsdesigns als methodisch schwer zu realisieren, durch die sich die Wirkungen von Bürger-

beteiligungsprozessen eindeutig nachweisen lassen. Genau dies ist Frey und Stutzer (2000) auf einmalige Weise mit einer quasiexperimentellen Feldstudie gelungen, die sich auf die gesamte Schweiz erstreckt hat. In der Schweiz sind Volksentscheide ein fester Bestandteil der politischen Entscheidungsfindung. Innerhalb der föderalistisch organisierten Schweiz gibt es 26 Kantone, die sich jeweils noch einmal hinsichtlich der direkt-demokratischen Partizipationsmöglichkeiten der BürgerInnen unterscheiden. Unter statistischer Kontrolle von räumlichen und soziodemographischen Einflussfaktoren konnten Frey und Stutzer einen unabhängigen Einfluss des Ausmaßes der Partizipationsmöglichkeiten auf die Lebenszufriedenheit der Schweizer BürgerInnen empirisch nachweisen. Da sich dieser Effekt bereits auf dem weltweit einzigartig hohen Niveau der Bürgerbeteiligung in der Schweiz zeigt, ist zu erwarten, dass der Einfluss der Partizipationsmöglichkeiten von Bürgern auf die Lebenszufriedenheiten in Ländern noch stärker ausfällt, in denen der Demokratisierungsgrad deutlich geringer ausgeprägt ist.

Politische Partizipationsmöglichkeiten sichern BürgerInnen ein Mitspracherecht auf der Ebene des Gemeinwesens. Die Überzeugung das Gemeinwesen persönlich beeinflussen zu können, liefert die Grundlage für das Ausbilden einer politisch ausgerichteten Selbstwirksamkeit, was gleichzeitig das subjektive Wohlbefinden steigert. Trotzdem muss sich jeder Bürger klar darüber sein, dass er auf sich allein gestellt nur geringe politische Einflussmöglichkeiten besitzt. Daher besteht die wichtigste Strategie von BürgerInnen in demokratischen Gesellschaften darin, sich mit BürgerInnen gleicher Interessenlage zu solidarisieren, zu organisieren und Netzwerke zu bilden, um mit vereinten Kräften Einfluss auf politische Entscheidungsprozesse im Gemeinwesen nehmen zu können. Damit bildet ein interessengeleitetes kollektives Handeln auf der Ebene des Gemeinwesens das paradigmatische Anwendungsfeld für das solidarische Handeln. Wer einen kulturellen Wandel in Richtung auf Nachhaltigkeit und immaterielle Zufriedenheitsquellen anstrebt, muss die BürgerInnen zum Wahrnehmen der vorhandenen und Schaffung neuer zivilgesellschaftlicher Partizipationsmöglichkeiten ermächtigen. Dies mag für bestehende Interessensallianzen mit Risiken verbunden sein. Auf das subjektive Wohlbefinden der BürgerInnen wird sich dies auf lange Sicht jedoch mit hoher Wahrscheinlichkeit positiv auswirken.

Um die Ableitung von konkreten Maßnahmen zur Förderung der sechs psychischen Ressourcen zu unterstützen, findet sich im Anhang dieses Buches

eine Tabelle, in der Zielgruppen, Verknüpfungen zum Nachhaltigkeitsthema, Gefahren und wechselseitige Unterstützungen im Hinblick auf die Aktivierung der psychischen Ressourcen benannt werden. Diese Übersicht soll eine erste Orientierung bieten, Ansatzpunkte zur Aktivierung einzelner psychischer Ressourcen im Gesamtverbund der sechs psychischen Ressourcen zu identifizieren.