

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

BUSINESS & SUCCESS

Oliver Haas

CORPORATE HAPPINESS als Führungssystem

Glückliche Menschen leisten gerne mehr

2., neu bearbeitete und
wesentlich erweiterte Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter

[http://www.esv.info/978 3 503 15770 9](http://www.esv.info/9783503157709)

Corporate Happiness® ist eine eingetragene Wortmarke der
Dreamteam Academy GmbH in den Ländern Deutschland
(Deutsche Marke Nr. 302010054377), Österreich und der Schweiz
(Internationale Registrierung Nr. 1157174).

1. Auflage 2010

2. Auflage 2015

Gedrucktes Werk: ISBN 978 3 503 15770 9

eBook: 978 3 503 15771 6

Alle Rechte vorbehalten

© Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG, Berlin 2015

www.ESV.info

Dieses Papier erfüllt die Frankfurter Forderungen der
Deutschen Nationalbibliothek und der Gesellschaft für das Buch
bezüglich der Alterungsbeständigkeit und entspricht
sowohl den strengen Bestimmungen der US Norm Ansi/Niso
Z 39.48-1992 als auch der ISO-Norm 9706

Satz: Peter Wust, Berlin

Druck und Bindung: Strauss, Mörlenbach

Inhaltsverzeichnis



Geleitwort.	11
Vorwort zur 2. Auflage.	15
Vorwort zur 1. Auflage.	17
Danke!	21
1. Zum Aufbau dieses Buches oder „warum ein Bügelservice für die Mitarbeiter im Unternehmen wenig nutzt“	23
2. Grundlagen für My Happiness: Das Glück des einzelnen Menschen	35
2.1 Glück als Lebensziel	35
2.2 Der moderne Mensch auf der Suche nach Happiness	40
2.3 Prägt uns unser Gehirn oder gestalten wir es?	49
3. My Happiness: Kann jeder von uns glücklicher werden?	69
3.1 Ziele setzen, aber richtig!	69
3.2 Entwickeln Sie Ihr Weltbild und beeinflussen Sie Ihr Unterbewusstsein	82
3.2.1 Die Medien als Glücksfalle	86
3.2.2 Die Liebe zum Leben üben	88
3.2.3 Meditation verändert Hirnstrukturen	93
3.3 Die Kunst des Tuns	97
3.3.1 Was uns vom Tun abhält und wie wir es überwinden	99
3.3.2 Die Kunst es trotzdem zu tun – Fake it 'til you make it.	105
3.3.3 Happiness in Krisen.	107
3.3.4 Die Energiereserven.	113
3.4 Freundschaft und Liebe.	128
3.4.1 Das Glück umarmen	128
3.4.2 Was moderne Partnerschaften schwierig macht.	129

3.5	My Happiness Management – wie werden wir glücklicher und wie nicht – Grenzen der Positiven Psychologie	139
3.5.1	Vom falschen Selbstbewusstsein	139
3.5.2	Grenzen der Positiven Psychologie	143
4.	Auf dem Weg zu einer neuen happinessorientierten Unternehmenskultur	147
4.1	Rahmenbedingungen für CORPORATE HAPPINESS im Unternehmen.	155
4.1.1	Wie begeistere ich Führungskräfte, Mitarbeiter oder meinen Chef für eine Neuorientierung durch CORPORATE HAPPINESS?	155
4.1.2	Verankerung von CORPORATE HAPPINESS im Leitbild	166
4.1.3	Operationalisierung der Werte von CORPORATE HAPPINESS	173
4.1.4	Durchdringung von CORPORATE HAPPINESS im gesamten Unternehmen	180
4.2	Job und Workplace Happiness	189
4.2.1	Das Spannungsverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten im Blickwinkel der Positiven Psychologie	189
4.2.2	Die Stressfalle für Chef und Mitarbeiter	190
4.2.3	Die Zeitfalle für Chef und Mitarbeiter.	198
4.2.4	Tun und tun lassen	209
4.2.5	Gegenseitige Wahrnehmung von Chef und Mitarbeiter.	227
4.2.6	Sport und Relaxen	232
4.2.7	Das Team beschützen und Spaß verbreiten	236
4.3	CORPORATE HAPPINESS in der Organisation	241
4.3.1	Entwicklung von Führungsqualität.	241
4.3.2	Prozessmanagement im Licht von CORPORATE HAPPINESS	255
4.3.3	CORPORATE HAPPINESS im Prozess der Personalentwicklung	264
4.3.4	CORPORATE HAPPINESS im Prozess der Personaleinstellung und des Employer-Branding.	270
4.3.5	CORPORATE HAPPINESS im Prozess des Controlling und der Finanzen	275

4.4	Stakeholder Happiness	280
4.4.1	Beziehungen zu Kunden	280
4.4.2	Beziehungen zu Lieferanten	287
4.4.3	Beziehungen zu Kontrollorganen, Investoren und anderen Stakeholdern	290
5.	Erfolgsmessung von CORPORATE HAPPINESS:	
	Die Scorecard	293
5.1	Die Scorecard: Teil 1, der Aufbau	293
5.2	Die Scorecard: Teil 2, die Logik	297
6.	CORPORATE HAPPINESS: Projekte	301
6.1	Warum Projekte nicht gestartet werden	301
6.2	Wann Projekte scheitern können	302
6.3	Wie Projekte durchgeführt werden müssen	303
6.4	Die eigene Veränderung im Team	304
7.	Public Happiness	307
	Literaturverzeichnis	313
	Abbildungsverzeichnis	323
	Tabellenverzeichnis	327
	Stichwortverzeichnis	329
	Der Autor	332

Geleitwort



Ich liebe es, wenn ich ein Buch lese, dessen Inhalte mit erstaunlicher Genauigkeit die Zukunft beschreiben.

Das mag verwunderlich klingen, denn wer kann schon tatsächlich sagen, wie die Zukunft aussehen wird? Im Fall des Buches **CORPORATE HAPPINESS** von Oliver Haas ist das deswegen einfach, weil wir mit großer Sicherheit sagen können: Wenn die Zukunft der Menschheit nicht in diese Richtung geht, dann haben wir keine. Wenn der Mensch immer weiter an den Rand des Wirtschaftslebens gedrängt wird und eher als Störfaktor denn als Sinn des Ganzen empfunden wird, zugleich aber das schlichte Überleben davon abhängt, dass man einen Job hat, der zumindest die Lebenskosten deckt, dann kann das so nicht weitergehen.

Wer weniger in Gesellschaftsdimensionen denken will, der kann davon ausgehen, dass die Personen, Unternehmen und Gesellschaften, die als erste in die Richtung gehen werden, in die dieses Buch weist, zu den Gewinnern der nächsten Jahrzehnte zählen werden.

Die New York Times zitiert Mr. Setty, Vice President of People Analytics bei Google, mit der Bemerkung, dass People Operations, die anderswo Human Resources genannte Abteilung für Personal, die Aufgabe hat, „sich der menschlichen Seite mit derselben Aufmerksamkeit zu widmen wie der technischen Seite“.

Das ist in den weitaus meisten Unternehmen nicht der Fall. Projekte werden technisch in jeder Hinsicht vorbereitet, für größere Geschäfts-Transformationen werden eigene Brain-Trusts und Task-Forces eingerichtet. Es ist völlig klar, dass man dazu Geld und Zeit investieren muss. Wenn es dann an die Umsetzung geht, wird lückenlos von allen Entscheidungsträgern betont, dass es letztlich auf die Menschen ankommt, die mit den neuen Zusammenhängen und Prozessen leben müssen.

Aber dieser Hinweis ist auch schon alles. Maschinen und Computern kann man nicht drohen, Menschen schon. Also wird diese Seite damit erledigt, den Menschen zu sagen, dass sie ihren Job ris-

kieren, wenn sie nicht mitmachen. Punkt. Ende der in Wahrheit gar nie begonnenen Diskussion.

Das ist faszinierend. Es gibt heute offenbar keine Manager mehr in halbwegs relevanten Positionen, die die überragende Bedeutung des Menschen nicht anerkennen. Wir alle wissen, dass es letztlich die Menschen sind, die über das Wohl und Wehe eines Unternehmens entscheiden. Aber wir wissen nicht, was zu tun ist, um diese Erkenntnisse in die Praxis zu übersetzen.

Genau in diese Lücke zielt das Buch von Dr. Haas. Er weiß, wie es geht. Er hat es umgesetzt und bewiesen. Sein Ansatz ist wissenschaftlich fundiert und praktisch umsetzbar. Er hat es geschafft, Unternehmen dabei zu helfen, eine über lange Jahre scheinbar unvermeidliche Kluft zu schließen: den angeblichen Widerspruch zwischen glücklichen Menschen und Leistung.

Oliver Haas macht mehr als deutlich, dass dieser Widerspruch keine natürliche Gegebenheit ist, sondern ein Mythos, der nur dadurch überlebt, dass wir es nicht riskieren, anders zu denken. Wenn man der Meinung ist, dass Menschen nur dann arbeiten, wenn sie Angst haben und unglücklich sind, dann wird man jeden Schritt vermeiden, der ihnen diese Angst nehmen und sie glücklich machen könnte.

Wenn man aber diesen Mythos einmal beiseite legt, dann erkennt man, dass Menschen gerne, ja sogar mit großer Leidenschaft arbeiten, wenn sie das unter bestimmten Bedingungen tun können.

Wir wissen, dass nichts schlimmer ist als Arbeitslosigkeit. Sie zerstört Menschen, nimmt ihnen ihre Selbstbestimmung, vernichtet ihre Selbstachtung, macht sie depressiv und aggressiv. Dennoch haben wir eine Arbeitswelt geschaffen, in der – langsamer und weniger auffällig – vielfach dasselbe geschieht.

Die Hoffnung, dass sich daran etwas ändert, wenn man es einmal geschafft hat, treibt viele Menschen an. Zuerst zu Leistung und Ergebnissen, dann zu Burn-out und Verzweiflung. Dr. Haas kennt den dahinter stehenden Irrtum. Nicht Erfolg macht uns glücklich. Glück macht uns erfolgreich.

Deswegen widmet er sein Wissen und Können und seine ganze Erfahrung diesem Thema. Glück ist keine Folge, sondern eine Ursache. Wir müssen uns dafür entscheiden, glücklich zu sein. Wir müssen „sehen“, wie gut es uns geht. Wir müssen aufhören, die wunderbaren Seiten unseres Lebens erst dann zu schätzen, wenn wir sie nicht mehr haben. Geradezu zwangsläufig entsteht dadurch einer

der wichtigsten Treiber für Glück, nämlich eine tiefe Dankbarkeit für das, was man hat, statt Frust und Ärger über das, was man zu vermissen glaubt.

Im Endeffekt entsteht dadurch ein Paradoxon, das den Wirkungsmechanismus von Glück beschreibt. Wenn man die Schönheiten und Wunder des Alltags erkennt, wird man sie nicht verlieren. Wenn man für das, was man hat, dankbar sein kann, dann wird man auch das bekommen, was man derzeit noch vermisst.

Unternehmen, die sich dieser Wahrheit öffnen, werden ihre Umsätze und Gewinne erhöhen und sie werden es nicht auf Kosten der Mitarbeiter tun. Sie werden einen Grad an Kooperation verwirklichen, von dem sie derzeit nur träumen können.

Umgekehrt funktioniert es nie. Ich wünsche diesem Buch darum viele interessierte Leser, die sich an dieses größte Abenteuer unserer Kultur machen, glücklich zu werden. Jeder einzelne Mensch, der diese Aufgabe erkennt, vergrößert damit ein Feld von Glück, das dadurch an Energie gewinnt und dessen Anziehungskraft dadurch steigt.

Jeder glückliche Mensch ist ein Gewinn, weil er/sie es anderen leichter macht, ebenfalls glücklich zu werden.

Love

Manfred Winterheller

(Unternehmer, Vortragender und Autor; Gewinner des „Best Place to Work“-Awards 2003; Ehrenprofessor an der Universität Klagenfurt; Gastprofessor an der Donau-Universität Krems)

Ps.: Ganz persönlich möchte ich noch einen Hinweis anfügen, der für mich große Bedeutung hat. In den Zeilen eines Buches drückt sich nicht nur der offizielle Inhalt aus, sondern auch der Geist des Menschen, der es geschrieben hat. Ich kenne Dr. Oliver Haas seit vielen Jahren und konnte ihn in verschiedenen Zusammenhängen erleben. Er lebt, was er schreibt. Er schreibt, was er lebt. Es ist mir eine Ehre und Freude, mit solchen Menschen zu kooperieren, denen man trauen kann, weil ihre persönliche Integrität ihr Verhalten bestimmt. Anstand, Respekt, Würde, Eleganz, erst diese Werte machen eine Zusammenarbeit zu einer persönlichen Reise, die es wert ist, unternommen zu werden. Das ist der Grund, warum ich mich freue, gerade dieses Vorwort schreiben zu dürfen.

Vorwort zur 2. Auflage



Seit der ersten Auflage dieses Buches hat sich sehr viel getan. In 2010 hatte ich die noch jungen Erkenntnisse der Hirnforschung und Positiven Psychologie auf den Unternehmenskontext übertragen und einen Weg zu mehr Menschlichkeit und einer neuen Unternehmenskultur aufgezeigt, die nur Gewinner hat: Vorgesetzte, Mitarbeiter, Kunden und Lieferanten, alle profitieren voneinander. Dieser Weg war zum damaligen Zeitpunkt ein Aufbruch, eine Vision, die sehr viele Menschen inspiriert hat.

Im Laufe der vergangenen vier Jahre sind eine Vielzahl von Umsetzungserfahrungen und Ergebnisse in verschiedenen Unternehmen entstanden, die wir mit CORPORATE HAPPINESS begleiten durften.

Wir haben mit großer Leidenschaft sehr viel experimentiert, manches ist geglückt, manches war schwieriger als gedacht und manches hat erstmal nicht so funktioniert, wie wir es anfangs vorhatten. Doch jede Erfahrung haben wir gerne gemacht und sie so gleich genutzt, um daraus zu lernen.

Menschen glücklicher und erfolgreicher zu machen, damit ganze Organisationen profitieren, ist fürwahr ein großes Ziel, doch wir haben gemeinsam mit unseren Kunden gezeigt, dass es geht.

Die 2. Auflage ist um genau diese Erfahrungen erweitert worden, damit möglichst viele Leser das „Wie“ nachvollziehen können, um selbst erfolgreich zum Bewusstseinswandel hin zu mehr Happiness in Unternehmen beitragen können. Es geht nicht nur um ein Wohlfühlen, sondern auch um ganz konkrete Erfolge im Management, die im Lichte der Forschung in keinem Widerspruch zum eigenen Glück stehen.

Dass ich im Verlaufe des Vorwortes von „Ich“ zum „Wir“ gewechselt bin, hat einen Grund, über den ich mich persönlich sehr freue. Mittlerweile tragen wir als ein Team von Beratern CORPORATE HAPPINESS in die Unternehmen. Hierbei möchte ich ganz besonders Armin Lipp und Lisa Ganster hervorheben, die seit einigen Jahren die Begeisterung und Leidenschaft für unsere Vision mit mir tei-

len und gemeinsam den Wertewandel in den Unternehmen voran bringen. Unermüdlich und mit größter Happiness (☺) sind sie dabei, unsere Kunden immer besser in der Umsetzung vor Ort und auf unserer Webplattform zu unterstützen.

An dieser Stelle gilt mein besonderer Dank auch Katharina Winkler, die sich im Laufe der Jahre immer stark konzeptionell eingebracht hat und unseren jährlich stattfindenden Kongress mit größtem Engagement konzipiert und sehr erfolgreich umgesetzt hat.

Ohne dieses grandiose Team wäre die Umsetzung der Vision nicht möglich gewesen – wie im Verlauf des Buches noch zu lesen sein wird, sind es die Menschen, die etwas bewegen, und nicht die Inhalte.

Bei der Erstellung der 2. Auflage haben mir Katja Hofbauer, Eliane Hahn, Christina Glück und Sven Klimpel außerordentlich geholfen. Sie haben viel recherchiert, zusammengestellt und das Buch zu dem gemacht, was es jetzt ist. Vielen Dank an euch Drei, ihr habt unermüdlich gelesen, formatiert, mit mir diskutiert und sehr viel zur guten Lesbarkeit des Buches beigetragen.

Es ist mir auch eine große Freude, dass wir mittlerweile auf zahlreiche zertifizierte Vertriebs- und Trainingspartner zurückgreifen können. Nichts freut mich mehr, als wenn immer mehr Menschen sich gemeinsam mit uns auf die Reise machen, Unternehmenskulturen dahingehend zu entwickeln, dass authentisches Wohlbefinden von Mitarbeitern wirklich gelebt wird.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Spaß bei der Lektüre!

Im Dezember 2014

Dr. Oliver Haas

PS: Noch ein rechtlicher Hinweis:

CORPORATE HAPPINESS® ist eine geschützte und im Markenregister eingetragene Wortmarke der Dreamteam Academy GmbH (näheres hierzu entnehmen Sie bitte dem Impressum). Um die Lesbarkeit im Buch nicht zu erschweren, wurde bei CORPORATE HAPPINESS® im Folgenden auf das ® verzichtet.

Vorwort zur 1. Auflage



Dieses Buch widmet sich einem der grundlegendsten Themen der Arbeitswelt im Licht neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse. Wie lassen sich Beziehungen von Menschen optimal in Unternehmen organisieren? Steht das Lebensglück des Einzelnen in seiner ganzen natürlichen Vielfalt im Kontrast zu hierarchischen Führungsstrukturen? Müssen immer ausgefeiltere Kontrollen unwillige Arbeitnehmer anspornen und so das Kapital der Unternehmenseigentümer schützen? Sind erfolgsabhängige Vergütungen der Ersatz für weniger Freizeit und ist ein immer schnelleres Tempo im Arbeitsalltag wirklich wertschaffend oder äußern sich die Spätfolgen der Industrialisierung in steigenden Depressionsraten heutiger Arbeitnehmer?

Die moderne Positive Psychologie empfiehlt den Menschen die Kultivierung von Happiness. Sie grenzt sich dabei – durch neue Erkenntnisse in der Hirnforschung – von der Selbsthilfebewegung und ihren zahlreichen Glücksbüchern ab, die viel versprechen, aber wenig liefern.

Kann aber das, was den modernen Menschen statistisch bewiesen glücklicher werden lässt, auch Unternehmen helfen? Ist eine von Happiness geprägte Unternehmenskultur möglich, in der Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter und deren Vorgesetzte frei von Kontrollen und opportunistischem Verhalten ihre ganze Kraft in den gemeinsamen Wohlstand legen?

CORPORATE HAPPINESS bietet einen konzeptionellen Führungsrahmen für Entscheidungsträger in den Unternehmen. Dabei handelt es sich nicht um isolierte Motivationsprogramme für ausgewählte Mitarbeiter, sondern um ein ganzheitliches Führungssystem, das auf die Steigerung des Unternehmenswertes ausgerichtet ist. Somit beschränkt sich die Zielgruppe der Leser auch nicht auf Personalabteilungen großer Unternehmen. Vielmehr sind Eigentümer und Geschäftsführer ebenso wie Abteilungsleiter angesprochen, denn schließlich geht es nicht um Hygienefaktoren im Unternehmen, sondern um Stellgrößen für weiteren Umsatz sowie Ansatzpunkte

zur Kostenreduktion. Viele Unternehmen investieren in isolierte Teambuildingmaßnahmen oder errichten ein unternehmenseigenes Fitnessstudio, ohne sich darüber im Klaren zu sein, dass sie damit lediglich die Oberfläche der Arbeitszufriedenheit polieren. Der erhoffte Return on Investment bleibt aus!

Wo das Management noch großen Nachholbedarf hat, ist der Spitzensport längst weiter, zu bedeutend sind hier die wirtschaftlichen Potentiale einer weiteren Leistungssteigerung der Athleten. Auch die jüngsten Erfolge der deutschen Fußball-Nationalmannschaft bei der WM 2010 zeigen die ungeheure Kraft eines eingeschworenen Teams aus Bundestrainer, Managementteam und ihren Schützlingen. Bei anderen Vereinen aussortierte Spieler wie Miroslav Klose rufen wieder ihr volles Potential ab, und auch der Nachwuchs brilliert in den nervlich aufreibenden K.O.-Spielen. Schon immer war – auch im Fußball – nicht die Summe der Einzelleistungen für den Erfolg entscheidend. Die individuelle Klasse von Spielern aus Frankreich, Italien und Argentinien war auch dieses Jahr immens, doch eine Mannschaft besteht eben aus mehr als der Summe ihrer Teile. Diese Erkenntnis hat sich bereits in der Vergangenheit bestätigt. Erfolglose Teams mit Spielerstars wie z.B. Luis Figo mit seiner portugiesischen Nationalmannschaft zeigen, dass der Mannschaftserfolg trotz einzelner herausragender Spieler oft ausbleibt.

Auch in Unternehmen genügt es nicht, lediglich das beste Know-How zu versammeln und marktgerecht zu vergüten, um im Vertrieb, Einkauf, Finanzen und den anderen Fachabteilungen gut aufgestellt zu sein.

Darum kann die Antwort auf die Frage nach dem echten Potential eines Unternehmens nur in einer interdisziplinären Bearbeitung im Sinne eines eigenständigen Führungsansatzes liegen. Sie besteht in der konsequenten Übertragung und Anwendung wissenschaftlich überprüfter Erkenntnisse – aus der Gehirnforschung, der Positiven Psychologie, des Sportmanagements und natürlich der Betriebswirtschaftslehre, welche zu guter Letzt die Leistung eines Unternehmens an den erzielten Zahlungsüberschüssen misst, – auf die Unternehmensführung.

Das vorliegende Buch beleuchtet diesen Weg, ausgehend vom Glück des Einzelnen und zeigt, was der Mensch aus den wissenschaftlichen Experimenten in seinem täglichen Leben anwenden kann. Wenn wir erkennen, dass wir nicht nur die Gefange-

Herrn Bodo Janssen bin ich zutiefst dankbar für die zahlreichen Diskussionen und für das versierte Vorablesen des vorliegenden Werks. Er selbst versteht es als Geschäftsführer der Hotelkette Ups-talsboom schon seit Jahren, die wirklichen Potentiale seiner Mitarbeiter und Kundenbeziehungen zu fördern.

Alexander Bitzke schulde ich Dank für zahlreiche inhaltliche Diskussionen und die Bereitschaft, überall zu helfen, wo Hilfe nötig war. Danke auch an Kristian Gründling, der mich in der Endphase mit vielen Layoutfragen unermüdlich unterstützt hat, sowie Prof. Dr. Burkhard von Freyberg, der im Bereich der Hotellerie das Buch bereicherte.

Sabine Sammet hat in der Schlussphase der Veröffentlichung unser Team verstärkt. Unermüdlich engagierte sie sich für eine bessere Verständlichkeit der neuen Ideen und ihr Verdienst ist die sehr gute Lesbarkeit des Buchs. Hierzu zählt auch die Übersetzung der zahlreichen englischen Zitate.

Mein besonderer Dank geht zudem an meine Eltern, die mich im Gehen neuer Wege immer bestärkt hatten und ohne deren Unterstützung dieses Buch nicht möglich geworden wäre.

Vor allem aber meiner wunderbaren Frau Yvonne bin ich zutiefst dankbar. Sie hat mich durch ihre begeisterte und einfühlsame Art immer wieder dazu ermutigt, den eingeschlagenen Weg konsequent weiter zu gehen, und ihre positive Ausstrahlung ist ein Beweis dafür, dass Happiness ein Positivsummenspiel ist. Ihr habe ich unendlich viel zu verdanken und es ist für mich eine große Freude, ihr in großer Liebe dieses Buch zu widmen.

Dem Erich Schmidt Verlag im Allgemeinen und Frau Claudia Splittgerber im Besonderen sei Dank für die unkomplizierte und professionelle Zusammenarbeit sowie die tatkräftige Unterstützung in jedem Bereich dieser Buchveröffentlichung.

Bereits vor Erscheinen des Buches hat unser Team mehrere Forschungszusagen deutscher Hochschulen erhalten, um das Thema auch in Deutschland wissenschaftlich verstärkt zu untersuchen.

Ich freue mich auf alles, was kommt!