

## Q&A mit Nic Marks

**Glücklichere Angestellte, so Marks, sind produktiver und innovativer – und er kann Statistiken vorweisen, die dies belegen.**



**Unternehmen, die sich vom Wettbewerb abheben wollen, sollten damit beginnen für glücklichere Mitarbeiter zu sorgen,** erklärt Nic Marks, Gründer des Centre for Wellbeing, einer unabhängigen Ideenschmiede der New Economics Foundation (NEF) in London. Glücklichere Angestellte, so Marks, sind produktiver und innovativer – und er kann Statistiken vorweisen, die dies belegen. Marks entwickelte außerdem den inzwischen anerkannten „Happy Planet Index“, eine globale Maßeinheit, die das Wohlbefinden der Menschen und den Einfluss der Arbeitsumgebung auf Lebensfreude und Glücksempfinden messbar macht und vom Centre for Wellbeing bekannt gemacht wurde.

Marks ist Geschäftsführer von Happiness Works, einer britischen Firma, die Führungskräfte dabei unterstützt, Lebensfreude und Glücksempfinden am Arbeitsplatz zu messen und zu überprüfen. Als Vorreiter in der statistischen Analyse von Glück und Wohlbefinden arbeitet er außerdem als Psychotherapeut und Unternehmensberater.

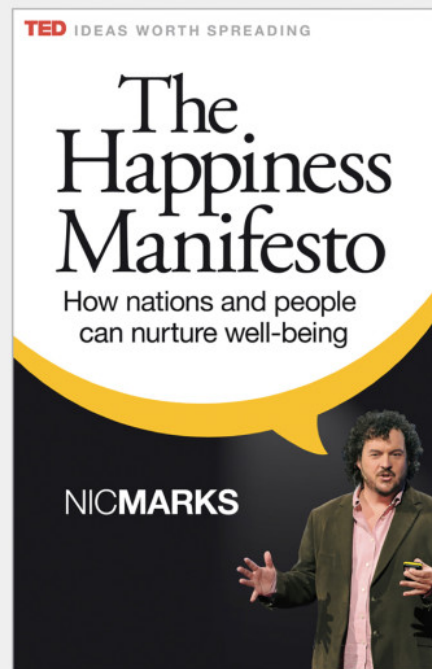
### **Nehmen Geschäftsleute das Thema Glück ernst?**

Wenn Sie mit dem Wort spielen, provozieren Sie zunächst einmal. „Glück“ klingt so locker und leicht, weshalb wir Messungen nutzen, um die Sache fundierter und pragmatischer zu machen. Es sind die Pragmatiker dieser Welt, die wir ansprechen und davon überzeugen müssen, dass Glücksempfinden am Arbeitsplatz eine entscheidende Rolle spielt. Es ist natürlich leichter, sich an Enthusiasten und Innovatoren zu wenden, aber unsere Herausforderung ist es, auch kritische Menschen von unserer These zu überzeugen.

### **Was sagt der Happy Planet Index aus?**

Er misst Erlebnisse und Erfahrungen der Menschen: Die Qualität wird daran gemessen, wie gut Menschen mit ihrem Leben zurechtkommen und wie lange sie es voraussichtlich leben werden. Dann gibt es den ökologischen Fußabdruck, der misst, wie viele Ressourcen wir nutzen, um ein gutes Leben führen zu können. Indikatoren für Glück – also wie glücklich Menschen tatsächlich sind – werden aus Gallup Umfragen und der „World Poll“ herangezogen.

Der ökologische Fußabdruck ist hierbei der kontroverseste Faktor, vor allem wenn man versuchen will, die Belastung zu messen, die wir für unseren Planeten darstellen. Es stellt sich als sehr komplexes Unterfangen dar, alles zu berücksichtigen und zu messen, was ein Konsument verbraucht und wie viel von den Ressourcen unseres Planeten das ausmacht, aber es lässt sich definitiv sagen, dass es gravierende Unterschiede zwischen verschiedenen Nationen gibt.



### **Glaubt man dem HPI, ist Costa Rica eines der glücklichsten Länder. Warum?**

Versteht man den Begriff Glück nach seinem herkömmlichen Gebrauch, steht Costa Rica auf der Gallup „World Poll“ auf Platz eins im Ranking der glücklichsten Nationen. Ganz Lateinamerika scheint es besser zu gehen, als man aufgrund von wirtschaftlicher Ungleichheit, Armut usw. erwarten könnte. Doch warum ist das so? Lateinamerikaner haben stärkere soziale Netzwerke, verspüren mehr Lebensfreude und leben in Gemeinschaften, die wirklich gut funktionieren. Der Familienzusammenhalt ist dort außerdem stärker als in anderen Ländern.

Menschen in dieser Gegend sind grundsätzlich sehr viel lebensfroher und zufriedener trotz widriger Umstände wie ansteigender Kriminalität und sozialer Ungerechtigkeit. Menschen in Costa Rica leben tatsächlich länger als US-Amerikaner – allein schon ein verblüffendes Ergebnis. Außerdem verbrauchen sie nur ein Drittel oder ein Viertel von dem, was westeuropäische oder nordamerikanische Länder an Ressourcen aufbrauchen.

### **Wie fördern Unternehmen, Glück und Wohlbefinden?**

Sie tun das sehr explizit. Bei Zappos erstellte Gründer Tony Hsieh ein entsprechendes Geschäftsmodell. Er war der Überzeugung, dass glückliche Angestellte die Voraussetzung für glückliche Kunden sind. Zappos war zuvor für lange Zeit ein sehr wertorientiertes Unternehmen. Junge Unternehmen, die seit weniger als zehn bis fünfzehn Jahren bestehen, leben Hsiehs Ansatz oft bereits von Beginn an.

Schwierig ist es, Unternehmen umzukrempeln, die einen anderen Ansatz gewählt haben und ganz andere Ziele verfolgen. Wie kann man diese Unternehmen davon überzeugen, dass sie mit einem neuen Denkansatz erfolgreicher sein könnten? CEOs, die offen dafür sind, neue Wege einzuschlagen, empfinden es als ein sehr interessantes Geschäftsmodell, Wohlbefinden in die Unternehmensstrategie zu integrieren. In Unternehmen steckt enorm viel unausgeschöpftes menschliches Potential und mit einer starren Denkweise und einer auf Kontrolle ausgelegten und unflexiblen Unternehmensstrategie wird es nicht gelingen, dieses Potential freizusetzen.

### **Gibt es auch einen „Happy Company Index“, mithilfe dessen Unternehmen ihre Geschäftspraxis auf Glück und Wohlbefinden analysieren und überprüfen können?**

Genau das ist die Idee, die wir mit unserem neuen Projekt Happiness Works umsetzen, welches sich mit der Frage befasst, wie man positive Veränderungen innerhalb des Unternehmens bewirken kann, beispielsweise anhand von Messinstrumenten, mithilfe derer das gesamte Unternehmen, aber auch Teams und Einzelpersonen durch ein Punktsystem bewertet werden können. Anhand dieser Bewertungen lässt sich letzten Endes feststellen, welche Faktoren sich positiv auf das Glücksempfinden auswirken und welche nicht.

### **Was sind solche glücksfördernden Faktoren?**

Für Einzelpersonen gibt es genau fünf solcher Faktoren, welche wir die fünf Wege zu Wohlbefinden nennen und welche durch die New Economics Foundation im Rahmen des britischen Zukunftsprojekts „Mental Capital and Wellbeing“ identifiziert wurden. Sie bezeichnen eine Reihe von evidenzbasierten Handlungen, die das Wohlbefinden der Menschen positiv beeinflussen: sich mit anderen vernetzen, aktiv sein, Dinge aufmerksam zur Kenntnis nehmen, Neues dazulernen und geben. Das sind ganz einfache Dinge, die Menschen in ihrem alltäglichen Leben bewusst umsetzen können.

Weitere Faktoren sind die Unternehmensstruktur und deren Management sowie die physische Umgebung und die Unternehmenskultur, also Werte und übergeordnete Ziele des Unternehmens. Das sind sehr entscheidende Dinge. Natürlich ist auch wesentlich, was genau Menschen bei der Arbeit tun. Hier kommen seelische und soziale Bedürfnisse ins Spiel – wie sehr können Menschen sich selbst in ihrer Arbeit verwirklichen, wie stark ist das Gefühl, kontrolliert zu werden, hat man das Gefühl voranzukommen, etwas zu erreichen, wie stark sind zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb des Unternehmens? Es geht also darum, wirklich man selbst zu sein, autonom zu sein, Dinge zu tun, bei denen man sein Können und sein Potential tatsächlich einsetzen und Neues dazu lernen kann sowie mit anderen Menschen zusammenzukommen. Das sind vier Dinge, die Tag für Tag dafür verantwortlich sind, ob man innerhalb eines Unternehmens Dinge positiv oder negativ erlebt.

### **Wie groß ist der Zusammenhang, der zwischen Wohlbefinden und Innovation besteht?**

Es gibt zahlreiche Forschungen – viele davon durchgeführt von der Psychologin Barbara Fredrickson an der University of North Carolina – über Unterschiede in der Arbeitsweise von Menschen, die in einer guten oder einer schlechten Gemütsverfassung sind. Es gibt Forschungsergebnisse aus mehr als 20 Jahren Arbeit, die ich versuche folgendermaßen auf den Punkt zu bringen: Man fand heraus, dass Menschen mit einer guten mentalen Verfassung den besseren Blick für das große Ganze bewahren. Wer sich in schlechter Verfassung befindet, neigt dazu, sich ausschließlich auf das zu konzentrieren, was falsch läuft. Das ist dann das Einzige, was man sieht. Wer hingegen positiv gestimmt ist, sieht Dinge klarer, kann Beziehungen herstellen und verfügt gleichzeitig über einen Blick fürs Detail. Diese Menschen sind gleichzeitig kreativer, sie sind in der Lage, viele Aufgaben besser und in kürzerer Zeit zu bewältigen.

Jeder kennt den Mythos von Genie und Wahnsinn über Kreativität als schmerzvolle Erfahrung und über bedeutende Kunst, die nur von sonderlichen Menschen innerhalb eines kräftezehrenden Prozesses geschaffen werden kann. Es gibt sicherlich Künstler, auf die dieser Mythos in gewisser Weise zutrifft, es ist aber auch Fakt, dass diese Menschen nichts gemalt oder geschaffen haben, während sie deprimiert waren. Sie waren erst dann produktiv, als sie diese Erfahrung überwunden hatten. In einem gewöhnlichen Unternehmen mit gewöhnlichen Menschen sind ebendiese Menschen kreativer, die in guter mentaler Verfassung sind.

Unternehmen sind auf individuelle kreative Menschen angewiesen, aber sie benötigen auch Methoden, die dabei helfen, Kreativität in Innovationen zu verwandeln. Es genügt nicht, Menschen glücklicher und zufriedener zu machen – Offenheit dafür, bewährte Dinge zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen, ist ganz entscheidend. Die innere Ordnung eines Unternehmens neu zu denken und anzupassen, kann Menschen dazu verhelfen, ihre Kreativität in etwas umzusetzen, von dem das Unternehmen profitieren kann.

### **Wie kann die physische Umgebung, Glück und Wohlbefinden fördern?**

Es gibt viele konkurrierende Theorien darüber, wie die physische Umgebung des Arbeitsplatzes Leistung und Einsatzbereitschaft beeinflusst. Mein Vorschlag ist es, Räume zu schaffen, die nicht nur diejenigen Bedürfnisse der Menschen unterstützen, die unmittelbar mit ihrer Arbeit in Zusammenhang stehen, sondern die auch ihr Glücksempfinden positiv beeinflussen. Gestalten Sie Treffpunkte, an denen Menschen zusammenkommen, ruhige Bereiche für Reflexion, Außenbereiche für Bewegung und für Meetings während eines Spaziergangs ebenso wie Gruppenräume für Teamarbeit. Ich denke, es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Büros zugleich praktisch und spielerisch zu gestalten.

**„ Jeder kennt den Mythos von Genie und Wahnsinn über Kreativität als schmerzvolle Erfahrung und über bedeutende Kunst, die nur von sonderlichen Menschen innerhalb eines kräftezehrenden Prozesses geschaffen werden kann.“**

---

NIC MARKS

## **DEN HAPPY PLANET INDEX BEGREIFEN**

Happy Planet Index = HPI

Der HPI misst, in welchem Umfang Länder den Menschen, die darin leben, ein langes, glückliches, nachhaltiges Leben ermöglichen, indem er Daten der Lebenserwartung, des empfundenen Wohlbefindens und des ökologischen Fußabdrucks von 151 verschiedenen Ländern auswertet.

**HPI =**                    Empfundenes Wohlbefinden x Lebenserwartung  

---

                                 ökologischer Fußabdruck

Das empfundene Wohlbefinden wird anhand einer Bewertung von 0 bis 10 gemessen, die innerhalb einer Befragung der verschiedenen Länder abgegeben wurde. Die Lebenserwartung wird in Jahren angegeben. Der ökologische Fußabdruck (die Größe eines Landes in Zusammenhang mit der pro-Kopf-Konsumption) wird in Hektar gemessen.

Erfahren Sie mehr zum Thema unter [www.happyplanetindex.org](http://www.happyplanetindex.org)

## Produkte

---

© 1996 - 2019 Steelcase ist der weltweit führende Spezialist für Büro-, Hochschul- sowie Krankenhauseinrichtungen und Experte für innovative Raumlösungen. Unsere innovativen Produkte beruhen auf umfassenden Forschungsanstrengungen.