

Ärger im Job?
Schnell vergessen. Sofern die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen überwiegt. Eine kleine Nachhilfe für die richtige Happiness-Strategie im Beruf.

3:1 fürs Wohlfühl

Ein Dankbarkeits-Tagebuch hilft. „Wer jeden Abend drei Erlebnisse notiert, die ihm den Tag verschönern haben, wird im Laufe der Zeit Positives stärker wahrnehmen. Dankbarkeit ist ein gutes Mittel gegen negative Emotionen“, sagt der Ökonom Karlheinz Ruckriegel. Der Professor für Volkswirtschaftslehre muss es wissen, denn er ist einer der anerkanntesten Glücksforscher Deutschlands. Wenn man ihn fragt, was denn eigentlich Ökonomie mit Glück zu tun habe, sagt er: „Glück ist in der Wirtschaft von zentraler Bedeutung. In der neoklassischen Ökonomie hatte man das nur aus den Augen verloren.“ Längst bringen die Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung die Theorie vom Homo oeconomicus, dem es ausschließlich um Gewinn- und Nutzenmaximierung

geht, mehr und mehr ins Wanken. Ein dickes Gehalt allein macht aus einer Arbeitsstelle heute keinen Traumjob mehr. Was zählt, ist Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Doch damit ist es in Deutschland nicht weit her. „Seit Mitte der 80er-Jahre“, weiß Ruckriegel, „ist die Arbeitszufriedenheit dramatisch zurückgegangen.“ Das bestätigt der „Engagement Index“ von Gallup, den das Beratungsinstitut seit 2001 erhebt. Laut den aktuellen Zahlen sind in Deutschland nur 16 Prozent der Beschäftigten bereit, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen, 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Das sind keine guten Nachrichten. Denn: „Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt wie eine Art Schutzimpfung gegen ungewollte Fluktuation und bietet den Unternehmen Sicherheit in ihrer

Personal- und Kostenplanung“, so der Autor der Studie, Marco Nink. Ursache für die geringe emotionale Bindung sei mangelhafte Personalführung. Viele Arbeitnehmer stiegen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, würden aber über einen längeren Zeitraum desillusioniert und resignierten am Ende. Die wichtigste Rolle spielte dabei fast immer der direkte Vorgesetzte.

Es ist anscheinend Zeit für neue Ansätze in der Managementlehre. „Wir brauchen eine Happiness-Strategie“, fordert Professor Ruckriegel, der an der Technischen Hochschule Nürnberg lehrt. Denn getrieben von der Generation Y wird das Thema Wohlbefinden angesichts des Fachkräftemangels aufgrund der demografischen Entwicklung schon bald das zentrale Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers sein. Mit den nach 1980 Geborenen tritt eine Generation in



die Unternehmen ein, die Leben und Arbeit in Einklang bringen will – und zwar unteilbar. „Junge Menschen wissen, dass der Mensch ohne Arbeit verkümmert. Sie sind nicht arbeitsscheu, im Gegenteil. Aber sie wollen die Glückssuche nicht auf die Zeit nach Dienstschluss verschieben. Sie möchten einen Gesamtentwurf vom Leben, in dem Arbeit ein wichtiger und erfüllender Teil ist“, meint Ruckriegel. Das setzt die Arbeitgeber unter Druck, Veränderungen in der betrieblichen Praxis vorzunehmen.

Nicht nur weil glückliche Mitarbeiter ihren Arbeitgeber zu fast 80 Prozent weiterempfehlen, sind sie das Beste, was Unternehmen sich wünschen können. „Menschen, die in ihrem Job glücklich sind, sind engagierter, kreativer, produktiver, loyaler und bleiben länger im Unternehmen“, zitiert Ruckriegel neueste Studienergebnisse aus Europa und den USA. „Außerdem lernen sie schneller, machen weniger Fehler und treffen bessere Entscheidungen.“ Auch der Zusammenhang zwischen Glück und Gesundheit ist vielfach belegt. Glück senkt den Stresslevel und stärkt die Immunabwehr. Außerdem schütten Glückliche geringere Mengen des Stresshormons Cortisol aus, haben seltener Diabetes, Bluthochdruck und Herzinfarkte. Dadurch sinkt der Krankenstand im Unternehmen. Wenn das keine Win-win-Situation ist!

Doch wie wird man nun glücklich? Die Wissenschaftler unterscheiden zwei Arten subjektiven Wohlbefindens: das emotionale und das kognitive. Beim emotionalen Wohlbefinden („Glück“ im engeren Sinne, „Happiness“ im Englischen) geht es um unsere Gefühlslage im Moment, meistens um das Verhältnis zwischen positiven und negativen Gefühlen im Tagesdurchschnitt. „Ein guter Glücksquotient im Arbeitsleben ist 3:1. Diese Schwelle teilt

die Menschen in die Lager der Gedeihenden und der Dahindümpelnden“, erklärt Karlheinz Ruckriegel. „Das heißt, auf jedes schlechte Gefühl sollten also mindestens drei gute kommen. Für Beziehungen gilt 5:1 als ideal.“

Das kognitive Wohlbefinden indes beschreibt ein dauerhaftes Gefühl, die generelle Zufriedenheit mit dem Leben. Hier findet eine Abwägung zwischen dem, was man will, und dem, was man hat, statt. „Wobei es entscheidend auf die Ziele ankommt, die die Menschen sich selbst setzen“, sagt Ruckriegel. „Sie müssen realistisch sein.“ Glück ist also eine Wahl, die jeder treffen kann. Nach wissenschaftlichen Studien der US-Psychologin Sonja Lyubomirsky hat der Mensch zu 40 Prozent sein Glück selbst in der Hand. Die interdisziplinäre Glücksforschung spricht in diesem Zusammenhang von den „Glücksfaktoren“, die Quellen des subjektiven Wohlbefindens sind.

Ganz oben im Ranking der Glücksfaktoren stehen liebevolle soziale Beziehungen. Ruckriegel: „Sie befriedigen ein emotionales Grundbedürfnis.“ Auf die Arbeitswelt übertragen heißt das:

Ein guter Chef wirkt Wunder. Das bestätigt die Studie „Qualität der Arbeit“ des Kölner Instituts der deutschen Wirtschaft. Vorgesetzte, die einen respektvollen Umgang pflegen, gute organisatorische Fähigkeiten besitzen, gut Konflikte lösen können, ihre Mitarbeiter einbinden und sie unterstützen, so die Autoren, sind entscheidend für die Freude am Job.

Angestellte, die bei der Auswahl neuer Teamkollegen mitsprechen dürfen, sollten daher abends den Eintrag ins Dankbarkeits-Tagebuch nicht vergessen. Dann fällt der Ärger über ein mittelprächtiges Kundengespräch nicht so ins Gewicht. Jeder Mensch kann aber auch einfach dem Rat des weisen Konfuzius folgen: „Such dir eine Arbeit, die du liebst – dann brauchst du keinen Tag im Leben mehr zu arbeiten.“ KARIN MICHAELIS



ZWÖLF SCHRITTE ZUM GLÜCK

- »1» Realistische und wertehaltige Ziele setzen, das heißt, eigene Prioritäten entwickeln und sich danach richten
- »2» Dankbarkeit üben und dadurch die Welt realistischer wahrnehmen und seine Stärken herausfinden
- »3» Optimismus trainieren
- »4» Grübeleien und soziale Vergleiche vermeiden
- »5» Hilfsbereitschaft stärken
- »6» Soziale Kontakte vertiefen (Rücksicht zeigen, Anerkennung und Aufmerksamkeit schenken)
- »7» Bewältigungsstrategien für Stress und Schwierigkeiten entwickeln
- »8» Vergeben lernen, loslösen und loslassen
- »9» Im Hier und Jetzt leben (den Augenblick genießen, achtsam sein)
- »10» Floweffekte suchen (Aufgehen in dem, was man tut)
- »11» Mit Religion und Spiritualität beschäftigen (übergeordnete Sinnfrage)
- »12» Für den Körper sorgen (Bewegung, Ernährung, Gesundheitsbewusstsein)

Quelle: Sachbuch
„Glücklich sein“ der Psychologin
Sonja Lyubomirsky

Glückliche Mitarbeiter sind das Beste, was Firmen sich wünschen können.

