

> CRM-Monatsbrief | Dezember 2006

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Ergebnisse der Glücksforschung

Folgerungen für Politik und Unternehmen –
ein Paradigmenwechsel

Autor	Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel, Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg
Inhalt	Warum wächst unser Glücksempfinden nicht notwendigerweise mit der Wirtschaft mit? Welche Glücksfaktoren gibt es – und welche Auswirkungen haben sie auf Politik, Unternehmen und Gesellschaft? Professor Karlheinz Ruckriegel zeigt in diesem Monatsbrief, wie die aktuellen Erkenntnisse der Glücksforschung eine immer breitere Öffentlichkeit beschäftigen – und zum Umdenken auffordern.
Stichworte	Glücksforschung Lebenszufriedenheit Folgerungen Glücksforschung für Politik und Unternehmen

Was ist Glück? Jenseits der sprichwörtlichen Weisheit „Geld allein macht nicht glücklich“ wird dieses Thema aktuell mit großer Ernsthaftigkeit in Öffentlichkeit und Medien diskutiert. Wir freuen uns, Ihnen im Nachgang zu einer internen Rödl & Partner-Führungskräfteveranstaltung den folgenden Beitrag von Professor Dr. Ruckriegel zur Verfügung stellen zu können. Er gibt darin Einblick in den aktuellen Stand der Glücksforschung und regt damit zum Nach- und vielleicht Umdenken an.

1 Ergebnisse der Glücksforschung

Die Glücksforschung ist mittlerweile ein Feld, das nicht mehr nur unter Philosophen, Psychologen, Neurowissenschaftlern und Volkswirten diskutiert wird, sondern auch „mit Wucht“ in die öffentliche Meinung drängt. So beschäftigt sich etwa das Titelthema eines der letzten Hefte von SZ Wissen (Nr. 12, November 2006) mit der Frage „Wahres Glück – Warum Leidenschaft wertvoller ist als Geld“. Es enthält einen Übersichtsartikel sowie ein Interview mit dem Wirtschaftsnobelpreisträger (2002) Daniel Kahneman zur Glücksforschung. Ähnliche Beiträge sind vor kurzem in der FAZ, der SZ, der Financial Times Deutschland sowie im Handelsblatt erschienen.

In der Wirtschaftspolitik hingegen spielt die Glücksforschung bisher noch keine Rolle. Es dominiert vielmehr die Fixierung auf das Wirtschaftswachstum, das durch die Wachstumsrate des realen Bruttoinlandsprodukts gemessen wird. Wirtschaftswachstum ist zwar nicht Selbstzweck, sondern Mittel zur Erhöhung des (materiellen) Lebensstandards der Bevölkerung. Es stellt sich aber die grundsätzliche Frage, warum Wirtschaftswachstum als wirtschaftspolitisches Ziel verfolgt werden soll, legen doch Erkenntnisse der Glücksforschung, die vermuten lassen, dass „Wachstum allein nicht unbedingt Schlüssel zum Glück (ist)“¹, eine zumindest differenzierte Betrachtungsweise nahe.

1.1 Was ist Glück?

Ausgangspunkt für die Glücksforschung ist die Erkenntnis, dass Menschen nach Glück streben und dass das oberste Ziel des Menschen Glück (oder Zufriedenheit, also weit mehr als bloße Einkommenserzielung) ist. So ist etwa auch das menschliche Streben nach Glück als unveräußerliches Recht in der US-Verfassung verankert. „Glück ist, wenn wir uns gut fühlen, und Elend bedeutet, dass wir uns schlecht fühlen“,² so Richard Layard, Direktor des Center for Economic Performance an der London School of Economics, Regierungsberater und Architekt der „aktivierenden Arbeitsmarktpolitik“ in

¹ Blanchard, O., Illing, G., Makroökonomie, 4. Auflage, München 2006, S. 304. Das Lehrbuch von Blanchard ist eines der weltweit weitverbreitetsten Lehrbücher auf dem Gebiet der Makroökonomie. In der englischen (Original-) Ausgabe der 5. Auflage (2005) fanden die Ergebnisse der Glücksforschung erstmals Eingang.

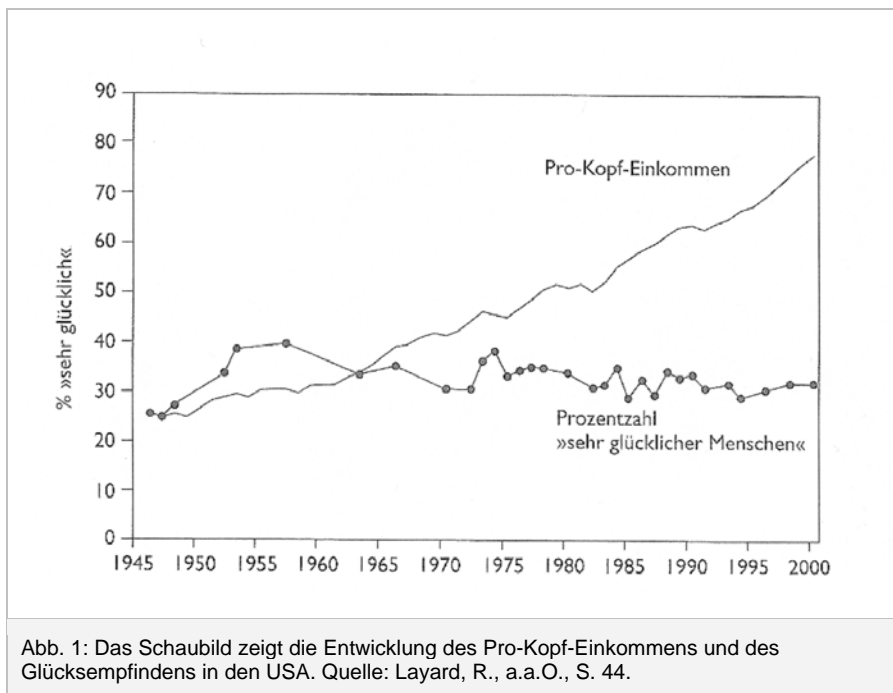
² Layard, R., Die glückliche Gesellschaft, Frankfurt/New York 2005, S.17.

England. Ein Durchbruch ist in den letzten Jahren in der Hirnforschung gelungen. Je nachdem, in welchen Bereichen Hirnströme fließen, können mittlerweile damit positive oder negative Gefühle verbunden und mit neuesten Messtechnologien wie der Magnetresonanztomografie auch sichtbar gemacht werden.

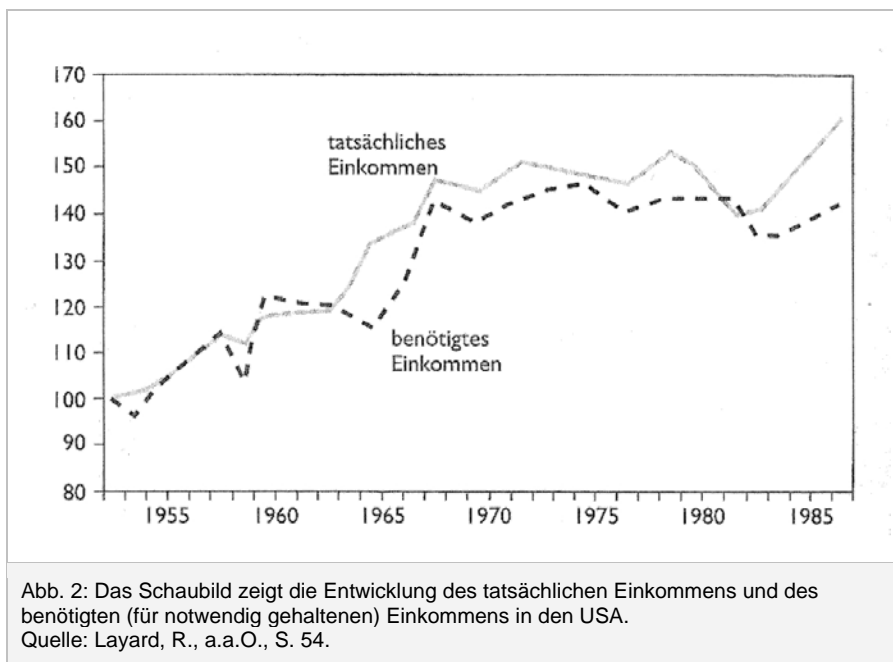
Weitere Erkenntnisse liefern Datenerhebungen. Dazu werden Einzelne über ihre Lebenszufriedenheit befragt. Alternative Befragungen von Freunden über die Lebenszufriedenheit der Befragten bzw. die Einschätzung von deren Lebenszufriedenheit durch unabhängige Beobachter kommen dabei in der Regel zum gleichen Ergebnis.

1.2 Warum uns Geld allein nicht glücklich macht

Obwohl in den letzten 50 Jahren die westlichen Länder ein in der Geschichte einzigartiges Wirtschaftswachstum zu verzeichnen hatten, zeigen aber Befragungen zum Glücksempfinden, dass über diese Zeit keine Zunahme der Lebenszufriedenheit (des Glücksempfindens) zu verzeichnen war. Der in Schaubild 1 wiedergegebene Befund für die USA gilt nach Layard - für einen kürzeren Untersuchungszeitraum - auch für die meisten europäischen Länder und Japan.



Der Grund hierfür liegt zum einen darin, dass – sofern die materielle Existenz gesichert ist³ –, weniger das absolute Einkommen, sondern vielmehr das relative Einkommen für den Einzelnen entscheidend ist. Die Summe der Rangplätze in einer Volkswirtschaft ist aber fix: steigt einer auf, muss ein anderer absteigen – ein Nullsummenspiel. Zum anderen passen sich die Ansprüche und Ziele an die tatsächliche Entwicklung an, d.h. mit steigendem Einkommen steigen auch die Ansprüche, so dass daraus keine größere Zufriedenheit erwächst.



1.3 Was uns wirklich glücklich macht

Die Glückforschung hat sieben Glücksfaktoren identifiziert:

- familiäre Beziehungen,
- finanzielle Lage (Einkommen),
- befriedigende Arbeit,
- soziales Umfeld,
- Gesundheit,
- persönliche Freiheit und
- Lebensphilosophie (Religion).

Dem Einkommen kommt – zumindest in den westlichen Industrieländern – nicht einmal mehr eine herausgehobene Bedeutung zu. „... unser Glück hängt vor allem davon ab, wie unsere Beziehungen zu anderen Menschen aussehen. Wir brauchen daher eine Politik, in der die Zwischenmenschlichkeit eine große Rolle spielt. ... Wenn wir nicht erkennen, wie schnell uns

³ Der größte Teil der Weltbevölkerung dürfte jedoch noch weit entfernt sein von einem Pro-Kopf-Einkommen, bei dem eine weitere Zunahme nicht mehr zu einer höheren Lebenszufriedenheit beiträgt. Die Frage nach den Wachstumsursachen und den wachstumspolitischen Möglichkeiten bleibt also auch weiterhin dringlich.

unsere materiellen Besitztümer langweilen, dann geben wir zu viel Geld für ihre Anschaffung aus, und zwar auf Kosten unserer Freizeit. Wir unterschätzen gern, wie schnell wir uns an neue Gegenstände gewöhnen; die Folge ist, dass wir viel zu viel Zeit darauf verwenden, zu arbeiten und Geld zu verdienen, und andere Aktivitäten vernachlässigen.“⁴ Ähnlich Binswanger: „Wir sollten uns wieder auf den eigentlichen Daseinszweck der Wirtschaft besinnen, den George Bernhard Shaw folgendermaßen beschrieben hat: „Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus unserem Leben zu machen.“ Mit anderen Worten: Es geht nicht um Einkommensmaximierung, sondern um die Maximierung des menschlichen Glücks, der Zufriedenheit, der Lebensqualität oder noch wissenschaftlicher ausgedrückt, des subjektiven Wohlbefindens.“⁵

Die Beschäftigung mit dem, was Menschen glücklich macht, ist allerdings nicht neu. Schon Aristoteles hat sich damit intensiv auseinandergesetzt: „In der Frage, wie man jene moralischen Fähigkeiten oder Tugenden erkennen könne, in denen wir uns üben sollen, um Glück zu erfahren, empfiehlt uns Aristoteles eine allgemeine und grundlegende Regel: ... Suche die Mitte, suche das rechte Maß im Leben.“⁶

2 Folgerungen für die Politik⁷

Die Schlussfolgerungen der Glücksforschung für die Politik weisen zum Teil deutliche Unterschiede gegenüber der neoklassischen Ökonomie auf.

- (Weiter-)Entwicklung der Methoden zur Messung von Wohlergehen und Glück.
- Glücksbringende Nutzung der Zeit fördern. „Die Menschen tendieren dazu, zuviel zu arbeiten, da sie den Einfluss des Einkommens auf ihre Zufriedenheit überschätzen. Die Besteuerung des Einkommens kann in manchen Fällen die „Work-Life Balance“ verbessern.“
- Stärkung der Zivilgesellschaft und Förderung der Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Die Glücksforschung legt nahe, das Zusammensein mit Freunden und der Familie zu betonen und die Mobilität zu begrenzen, da dadurch soziale Kontakte verloren gehen.

⁴ Ebenda, S. 19 und S. 62

⁵ Binswanger, M., Die Tretmühlen des Glücks, Freiburg 2006, S. 13.

⁶ Kolakowski, L., Was fragen uns die großen Philosophen?, Leipzig 2006, S. 40.

⁷ Vgl. hierzu Deutsche Bank Research, BIP allein macht nicht glücklich, 4. Oktober 2006, S. 9.

- Reduzierung der Arbeitslosigkeit, da Arbeitslosigkeit sowohl bei den direkt Betroffenen als auch für die Gesellschaft insgesamt stark negative Auswirkungen auf das Wohlergehen hat.⁸
- Beschränkung materialistisch geprägter Werbung. Vergleiche mit „künstlichen“ Individuen in Werbesendungen, die schön, erfolgreich und glücklich sind, machen die eigenen Schwächen deutlich. Dies gilt besonders für Kinder und Teenager. Forschungsergebnisse zeigen, dass Menschen, die viel fernsehen, sich ärmer fühlen.
- Vollständige Gesundheit fördern. In der Gesundheitspolitik muss insbesondere der Behandlung psychischer Krankheiten eine stärkere Bedeutung zukommen.

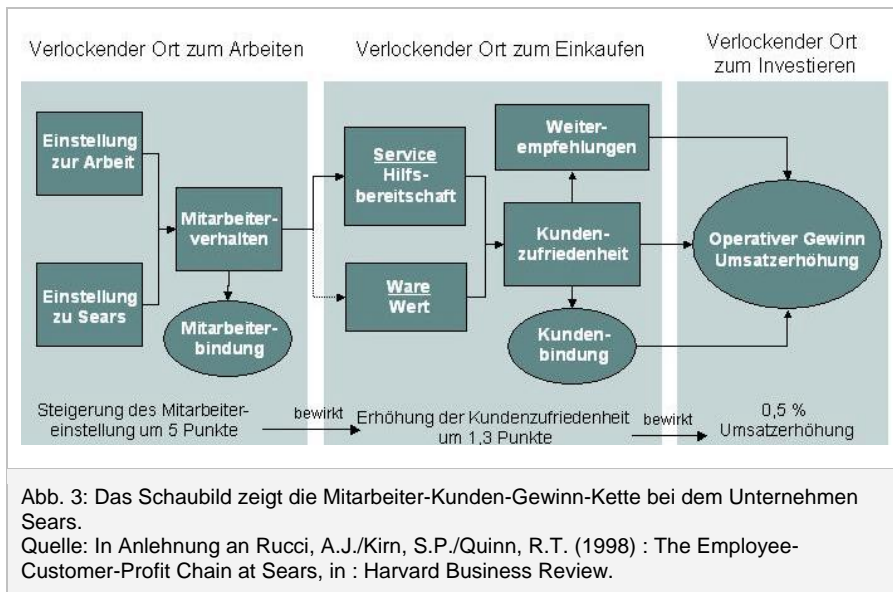
3 Folgerungen für die Unternehmen: Erfolgsfaktor „Glück“⁹

Mittlerweile gibt es auch Unternehmensberater, die „Glücks-Coaching“ in ihr Angebot aufgenommen haben. Die Philosophie dahinter ist einfach: „Ist der Mitarbeiter glücklich, freut sich der Chef“. Nur wer glücklich (zufrieden) ist, ist letztlich motiviert und engagiert. Um das Leistungspotenzial entfalten zu können, ist es wichtig, dass man den Mitarbeitern „Vertrauen, Kompetenz, Aufmerksamkeit, Achtung und Respekt“ schenkt. Da die Familie eine Quelle des Glücks darstellt, sollten in Unternehmen familienfreundliche Maßnahmen selbstverständlich sein. Es geht hier um einen Paradigmenwechsel: Private Zufriedenheit muss Vorrang genießen. Erst dann folgen Unternehmensziele. Mit motivierten Mitarbeitern lassen sich diese Ziele jedoch deutlich einfacher erreichen.

Den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und operativem Gewinn untermauert eindrucksvoll die Mitarbeiter-Kunden-Gewinn-Kette bei Sears aus dem Jahr 1998:

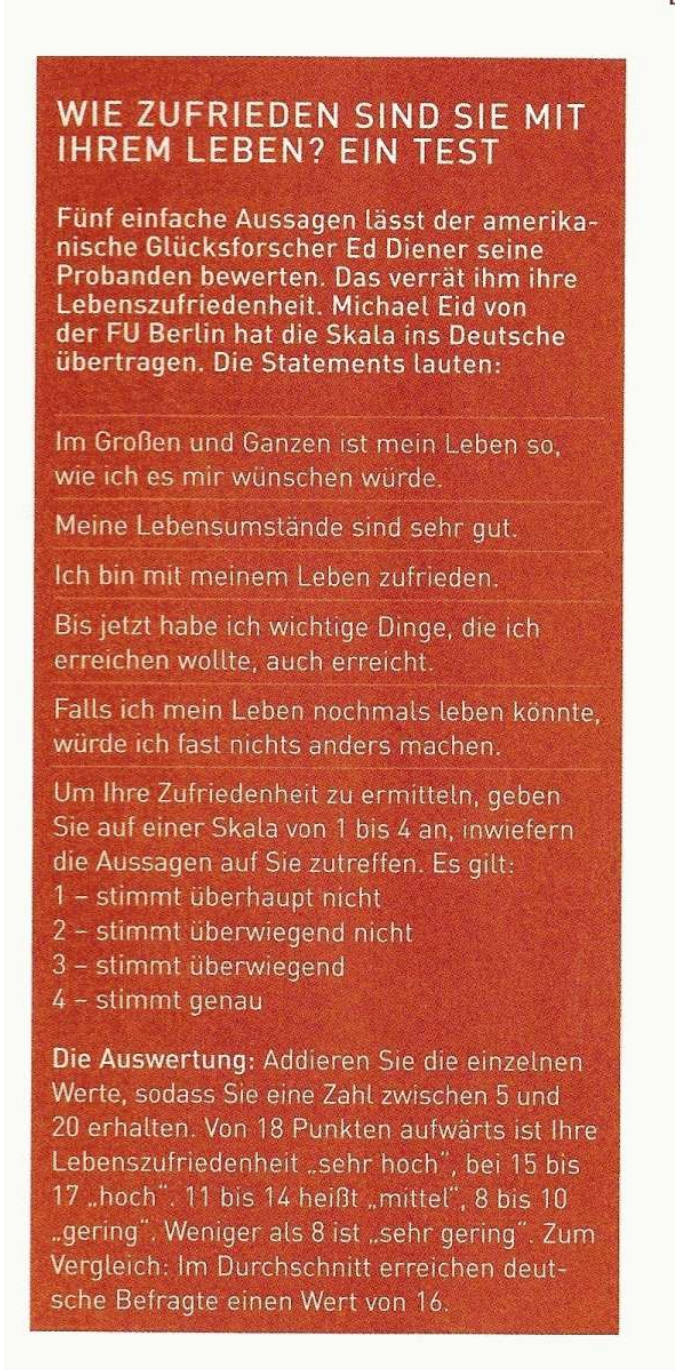
⁸ Wirtschaftswachstum hilft hier wohl nur bedingt weiter, um die hohe Zahl der Langzeitarbeitslosen mit geringer oder faktisch geringer Qualifikation in Deutschland deutlich zu reduzieren, vielmehr sind hier Maßnahmen der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik gefragt. Der Arbeitsmarkt wird bald eher einen hemmenden Faktor für das Wirtschaftswachstum darstellen, da die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern zunehmend schwerer fallen wird (in manchen Bereichen, wie etwa bei Ingenieuren, ist dies schon seit Längerem der Fall). Dies legen auch die gesamtwirtschaftlichen Zahlen nahe. So ging saisonbereinigt die Zahl der ALG I Bezieher (unter einem Jahr arbeitslos) im November zum Vorjahr um 359.000 (21%) auf 1.387.000, beim ALG II (über ein Jahr arbeitslos) hingegen nur um 177.000 (6%) auf 2.608.000 zurück. Die Zahl der bei der Bundesagentur gemeldeten offenen Stellen ist auf 700.000 gestiegen. Vgl. Monatsbericht November 2006 der Bundesagentur für Arbeit.

⁹ Vgl. hierzu Löwer, C., Erfolgsfaktor Glück, in: SZ vom 18.11.2006



Ein Umdenken vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge hat bereits eingesetzt: So greifen immer mehr Unternehmen mittlerweile auch die Erkenntnisse der Glücksforschung auf (zum Beispiel AOK, Deutsche Bahn, DaimlerChrysler).

4 Testen Sie Ihre Lebenszufriedenheit



WIE ZUFRIEDEN SIND SIE MIT IHREM LEBEN? EIN TEST

Fünf einfache Aussagen lässt der amerikanische Glücksforscher Ed Diener seine Probanden bewerten. Das verrät ihm ihre Lebenszufriedenheit. Michael Eid von der FU Berlin hat die Skala ins Deutsche übertragen. Die Statements lauten:

Im Großen und Ganzen ist mein Leben so, wie ich es mir wünschen würde.

Meine Lebensumstände sind sehr gut.

Ich bin mit meinem Leben zufrieden.

Bis jetzt habe ich wichtige Dinge, die ich erreichen wollte, auch erreicht.

Falls ich mein Leben nochmals leben könnte, würde ich fast nichts anders machen.

Um Ihre Zufriedenheit zu ermitteln, geben Sie auf einer Skala von 1 bis 4 an, inwiefern die Aussagen auf Sie zutreffen. Es gilt:

- 1 – stimmt überhaupt nicht
- 2 – stimmt überwiegend nicht
- 3 – stimmt überwiegend
- 4 – stimmt genau

Die Auswertung: Addieren Sie die einzelnen Werte, sodass Sie eine Zahl zwischen 5 und 20 erhalten. Von 18 Punkten aufwärts ist Ihre Lebenszufriedenheit „sehr hoch“, bei 15 bis 17 „hoch“. 11 bis 14 heißt „mittel“, 8 bis 10 „gering“. Weniger als 8 ist „sehr gering“. Zum Vergleich: Im Durchschnitt erreichen deutsche Befragte einen Wert von 16.

Abb. 4: Fragebogen zur Lebenszufriedenheit. Quelle: SZ Wissen 12, November 2006, Seite 32.

5 Zum Weiterlesen ...

- Berns, Gregory, Satisfaction – Warum nur Neues uns glücklich macht, Frankfurt/New York 2006.
- Binswanger, Mathias, Die Tretmühlen des Glücks, Freiburg 2006.
- Deutsche Bank Research, BIP allein macht nicht glücklich - Wohlergehen messen ist sinnvoll, aber schwierig, 4. Oktober 2006.
- Frey, Bruno S., Stutzer, Alois, Happiness and Economics, Princeton/Oxford 2002.
- Gilbert, Daniel, Ins Glück stolpern – Über die Unvorhersehbarkeit dessen, was wir uns am meisten wünschen, München 2006.
- Kandel, Eric, Auf der Suche nach dem Gedächtnis – Die Entstehung einer neuen Wissenschaft des Geistes, München 2006.
- Klein, Stefan, Die Glücksformel. Oder wie die guten Gefühle entstehen, Reinbek 2002.
- Layard, Richard, Die glückliche Gesellschaft, Frankfurt/New York 2005.
- Spitzbart, Michael, Leben Sie Ihr Glück, München 2005.
- Strunz, Ulrich Th., Das Mentalprogramm, München 2005.

Ansprechpartner

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule
Bahnhofstraße 87
D- 90402 Nürnberg

Telefon +(49) 911 / 58 80 - 28 29
E-Mail: karlheinz.ruckriegel@fh-nuernberg.de

Web <http://www.fh-nuernberg.de>
<http://www.ruckriegel.org>



Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

lehrt Volkswirtschaftslehre an der Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg und zählt zu den Experten für Geldpolitik in Deutschland. Vor seinem Wechsel zur FH Nürnberg war er in der Volkswirtschaftlichen Abteilung der Deutschen Bundesbank in München tätig.

schaftlichen Abteilung der Deutschen Bundesbank in München tätig.

Impressum

Annette Kirchner, Presse-Referentin

Rödl IT-Consulting GmbH
Rödl & Partner Consulting GmbH

Erlenstegenstraße 10
D-90491 Nürnberg

Telefon +(49) 911/59796-0
Telefax +(49) 911/59796-184
E-Mail annette.kirchner@roedl.de
Web <http://www.roedl.de/CRM>

Ausgabe: Nr. 12/2006, 2. Jahrgang, Erscheinungsweise: monatlich

Dieses Dokument unterliegt dem Copyright der Rödl IT-Consulting GmbH und der Rödl & Partner Consulting GmbH und ist urheberrechtlich geschützt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung - auch auszugsweise - zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung durch die Rödl IT-Consulting GmbH und Rödl & Partner Consulting GmbH gestattet. Sorry! und Happy? sind eingetragene Warenzeichen der Rödl IT-Consulting GmbH. Alle anderen im Text genannten Produkte sind Warenzeichen der jeweiligen Hersteller.

Wir haben dieses Dokument nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Wir übernehmen keine Garantie und Haftung für eventuell enthaltene Fehler, die Vollständigkeit oder die Anwendbarkeit der dargestellten Informationen. Änderungen an dargestellten Verfahren, technischen Lösungen, Terminen und Konditionen behalten wir uns vor.

Archiv

Folgende Ausgaben des Monatsbriefes sind bereits erschienen. Bei Interesse schicken wir Ihnen gerne einzelne Ausgaben zu:

- Beschwerdezufriedenheitsmessung
- Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert
- Fachgespräch zum „Excellence Barometer“ mit Roman Becker
- Fachgespräch zur Studie „Zufriedenheitsmanagement in Deutschland“ mit Prof. Dr. Bernd Stauss
- Internationales Beschwerdemanagement (2-tlg)
- Markt für CRM-Software
- Modul Sorry!quick
- Offshoring von Aufgaben im Kundenmanagement
- Sorry!-SAP-Anbindung
- TÜV-Zertifizierung Beschwerdemanagement
- Update Sorry! V4.5: Funktionalitäten
- Fachgespräch „Stimme am Beschwerdetelefon“ mit Arno Fischbacher
- Zertifizierung Servicequalität