

# Glücksforschung – Erkenntnisse und Konsequenzen

Happiness Research – Insights and Consequences

Karlheinz Ruckriegel

Themenschwerpunkt Psychologie und Glücklichsein ...

## Zusammenfassung

Die Ergebnisse der interdisziplinären Glücksforschung sind gerade dabei, eine Wende im Denken herbeizuführen: Weg von den Kategorien des Wirtschaftswachstums, hin zum Denken in den Kategorien eines „besseren Lebens“. Der Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, wie „Glück und Zufriedenheit“ gemessen wird, was unsere „Glücksfaktoren“ sind, was uns Glücklichsein bringt, wie der Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Zufriedenheit ist und welche Folgerungen daraus gezogen werden können, und zwar aus Sicht der Unternehmen und der Politik.

## Abstract

The results of happiness research are currently causing a change in the way we think: Away from categories of economic growth and towards thinking in categories of a better life. The article is dealing with questions like how can we measure happiness, what factors of happiness are known, what are the effects of being happy, what is the connection between happiness and economic growth, and what implications do the results of happiness research have for companies and politicians.

**“The ultimate purpose of economics, of course, is to understand and promote the enhancement of wellbeing.”**

**Ben Bernanke**

Chef der US-Zentralbank (bis Ende Januar 2014),  
August 2012 (zitiert nach Legatum Institute, 2014, S. 14)

Die Jan./Feb. 2012 Ausgabe des Harvard Business Review (und die April-Ausgabe 2012 des in Deutsch erscheinenden Harvard Business manager) beschäftigt sich schwerpunktmäßig mit „The Value of Happiness“,

und zwar für den Einzelnen, die Unternehmen und für die Gesellschaft: „Why write about happiness ...? Because emerging research from neuroscience, psychology, and economics makes the link between a thriving workforce and better business performance absolutely clear. ... We’ve learned a lot about how to make people happy. We’d be stupid not to use that knowledge.“ so das Editorial im Harvard Business Review (S. 77).

Dass der Harvard Business Review dem Thema Happiness eine solche breite Aufmerksamkeit schenkt hat, hängt schlichtweg damit zusammen, dass glückliche/zufriedene MitarbeiterInnen das Beste sind, was Unternehmen sich wünschen können. Deshalb gehen auch neuere Ansätze der Managementlehre, die aus der Glücksforschung entstanden sind, in diese Richtung. (siehe hierzu etwa Cameron & Spreitzer, 2012; Robertson & Cooper, 2011; Cartwright & Cooper, 2009; Linley & Harrington & Garcea, 2010) In Deutschland wird das Thema Glück/Zufriedenheit auf der Arbeit angesichts der zunehmenden Arbeitskräfteknappheit aufgrund der demografischen Entwicklung schon bald ein zentrales Kriterium für die Wahl des „richtigen“ Unternehmens sein. Die Menschen werden nach der Devise von Konfuzius handeln:

**„Such dir eine Arbeit, die du liebst – dann brauchst du keinen Tag im Leben mehr zu arbeiten“**

Konfuzius

Unter der Überschrift „Die erschöpfte Republik“ stellt die Ausgabe Juni 2012 des Manager Magazins das erste deutsche Burn-Out-Ranking vor. Unternehmen, die hier auf den oberen Plätzen liegen, dürfte es bald sehr schwer haben, noch gute MitarbeiterInnen zu gewinnen.

Ende August 2012 hat die Wirtschaftswoche über eine neue Studie zur Glücksforschung berichtet. In diesem Zusammenhang schreibt sie: „Die Glücksforschung, ein früher belächeltes Nischenthema für Exoten, ist in der Mitte der Volkswirtschaftslehre angekommen, wie eine

Flut von Forschungsprojekten und Veröffentlichungen der jüngsten Zeit belegt.“

Das Megathema Glücksforschung ist aber keineswegs auf die VWL beschränkt. Auch die Psychologie, die Soziologie, die Neurobiologie, die Medizin und die Managementlehre beschäftigen sich mittlerweile intensive mit dieser Fragstellung. Die Glücksforschung ist von Haus aus interdisziplinäre angelegt und die einzelnen Disziplinen befruchten sich gegenseitig.

2013 stellte die Deutsche Post zum dritten Mal ihren Glücksaltas für Deutschland vor. Im November 2013 beschäftigte sich auch die ARD-Themenwoche mit dem Thema „Glück“. Das Thema Glück/Zufriedenheit ist in der Mitte der deutschen Gesellschaft angekommen.

Am 20. März 2014 fand in Berlin das Symposium „Well-Being: ein neuer Ansatz für Gutes Regieren und die Politikberatung“ statt, das von der Bertelsmann-Stiftung ausgerichtet wurde. Auf diesem Symposium wurde der Report „Wellbeing and Policy“, an dem u.a. Richard Layard (London School of Economics), Martine Durand (Chefstatistikerin der OECD) und David Halpern (Leiter des Behavioural Insights Team der britischen Regierung) mitgewirkt haben, vorgestellt.

David Halpern führte dabei aus, dass die Politik der Regierung sich an der Verbesserung des subjektiven Wohlbefindens (insbes. gemessen an der Zufriedenheit mit dem Leben) der Menschen ausrichten müsse (siehe hierzu auch das Eingangszitat von Ben Bernanke), wofür die Erkenntnisse der Glücksforschung zentral seien. Bei der Umsetzung der Politik müsse allerdings das tatsächlich beobachtbare Verhalten der Menschen zugrunde gelegt werden, nicht ein angenommenes sowie dies in der Ökonomie meist der Fall sei.

Am Symposium nahmen auch Thomas Albrecht, Staatssekretär im Bundesministerium für Arbeit und Soziales sowie Dr. Helge Braun, MdB und Staatsminister im Bundeskanzleramt, teil. Staatsminister Helge Braun wurde von Bundeskanzlerin Angela Merkel beauftragt, die Koordinierung der Umsetzung der Erkenntnisse der Glücksforschung und der Behavioral Economics in Regierungshandeln zu koordinieren. Er wird dabei von David Halpern und dem Behavioural Insights Team der britischen Regierung unterstützt.

2011 hat die OECD ihren „Better Life Index“ vorgestellt, seit Anfang 2014 gibt es auch Homepage auf Deutsch (<http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/>). 2011 hat die OECD dazu auch die Studie „How’s life? Measuring Well-Being“ veröffentlicht. 2013 sind die „OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being“ und „How’s life? 2013“ erschienen. Seit 2012 gibt es auch den UN Happiness Report, der jährlich publiziert wird.

## 1. Warum ist die Glücksforschung zentral für die Ökonomie?

Wenn man die Menschen fragt, was ihnen besonders am Herzen liegt, was sie letztlich vom Leben erwarten, so

stehen Glück und Zufriedenheit an erster Stelle. Wenn es aber im Leben um Glück und Zufriedenheit, also um subjektives Wohlbefinden geht, dann muss man sich überlegen, wie man jetzt und später seine Zeit so verwendet, dass man ein hohes Maß an subjektivem Wohlbefinden im Leben erfährt.

Ökonomisch gesprochen geht es also um die Frage, wie man das knappe Gut Zeit (Input) so nutzt, dass man letztlich – also übers ganze Leben gerechnet – in hohem Maße glücklich und zufrieden ist, d.h. sich wohlfühlt (Output). „Die Lebenszufriedenheit lässt sich am leichtesten dadurch steigern, dass man seine verfügbare Zeit besser nutzt. ... Dass Zeit eine letztlich begrenzte Ressource ist, ist die zentrale Tatsache unseres Lebens (Kahneman, 2012, S. 490 und 506). Für diesen Output wird in der ökonomischen Terminologie das Wort „Nutzen“ verwendet. Nutzen ist also subjektives Wohlbefinden. Das subjektive Wohlbefinden (der Nutzen) wird direkt gemessen, indem man die Menschen schlicht zu ihrem Wohlbefinden befragt.

## 2. Womit beschäftigt sich die Glücksforschung im Einzelnen?

In der Glücksforschung beschäftigt man sich mit Glück im Sinne des Glücklichseins, also mit dem subjektiven Wohlbefinden und nicht mit dem „Glückhaben“, also dem Zufallsglück (z.B. der Wahrscheinlichkeit eines Lottogewinns). Es gibt zwei Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens:

- „Emotionales“ Wohlbefinden: Gefühlslage im Moment, wobei es im Wesentlichen auf das Verhältnis zwischen positiven und negativen Gefühlen im Tagesdurchschnitt ankommt (Fredrickson, 2011). Hier geht es um das Wohlbefinden, das Menschen erleben, während sie ihr Leben leben.
- „Kognitives“ Wohlbefinden: Grad der „Zufriedenheit“ mit dem Leben (Bewertung). Hier findet eine Abwägung zwischen dem was man will (den Zielen, Erwartungen, Wünschen) und dem was man hat, statt. Es geht also um das Urteil, das Menschen fällen, wenn sie ihr Leben bewerten, wobei es hier entscheidend auf die Ziele ankommt, die Menschen für sich selbst setzen (Kahneman, 2012, S. 488 und 495). Unter Gesundheit versteht die Weltgesundheitsorganisation in der Präambel zu ihrer Verfassung, die auf der International Health Conference in New York (19.-22. Juni 1946) verabschiedet wurde: „Gesundheit ist der Zustand des vollständigen körperlichen, geistigen und sozialen Wohlbefindens, nicht nur die Abwesenheit von Krankheit und Gebrechen.“ Bereits 1946 setzte die Weltgesundheitsorganisation also Gesundheit mit (subjektiven) Wohlbefinden gleich.

Zur Datenerhebung werden in groß angelegten Umfragen Einzelne über ihre Lebenszufriedenheit (und zuneh-

mend mittlerweile auch über ihr emotionales Wohlbefinden) befragt. Eines der am häufigsten verwendeten Datensätze ist das Sozio-oekonomische Panel (SOEP), das seit 1984 als Längsschnittanalyse in Deutschland erhoben wird. Die Befragten haben z.B. die Möglichkeit, ihre Lebenszufriedenheit allgemein bzw. in speziellen Bereichen (Arbeit, Familie, ...) jeweils auf einer Skala von 0 bis 10 also von „ganz und gar unzufrieden“ bis „ganz und gar zufrieden“ zu bewerten.

Von 1984 bis 2011 ist die allgemeine Lebenszufriedenheit in den alten Bundesländern von 7,4 auf der Skala von 0 bis 10 auf 7 gefallen. Die Werte für die neuen Bundesländer lagen zwar stets darunter, die Lücke zwischen West und Ost hat sich in den letzten Jahren aber zunehmend geschlossen.

Interessant ist vor diesem Hintergrund, dass die gesamtwirtschaftliche Steuer- und Abgabenquote im Zeitraum von 1995 – 2009 spürbar gesunken ist. Zwar ist aus diesem Grund das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte gestiegen – die Lebenszufriedenheit allerdings nicht.

Steuer- und Abgabenquote in Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland (Quelle: Statistisches Bundesamt (2010, S. 567 und 623) und eigene Berechnungen):

- 1995: 48,1%
- 2000: 47,5%
- 2005: 42,2%
- 2007: 42,4%
- 2009: 42,4%

Interessant ist auch ein Ländervergleich. Dänemark hat in den internationalen Umfragen zur Zufriedenheit traditionell Spitzenwerte. Die hohen Zufriedenheitswerte in Dänemark und den anderen skandinavischen Gesellschaften werden in der Literatur auf das hohe Vertrauen zueinander, die geringe Einkommensungleichheit und auf eine eher positive Sichtweise des täglichen Lebens zurückgeführt.

### 3. Was sind die Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung?

#### 3.1. Quellen des subjektiven Wohlbefindens (sog. „Glücksfaktoren“)?

Die interdisziplinäre Glücksforschung hat sich intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Faktoren für unser subjektives Wohlbefinden wichtig sind. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von den sog. Glücksfaktoren, die Quelle des subjektiven Wohlbefindens (des Nutzens) sind. Im Einzelnen wurden von der Glücksforschung folgende Faktoren identifiziert (Layard, 2011; Rath & Harter, 2010):

- Gelingende/liebevoll soziale Beziehungen (Partnerschaft, Familie, Freunde, Kollegen, Nachbarn, ...)
- Physische und psychische Gesundheit
- Engagement und befriedigende Erwerbs- und/oder Nichterwerbs-Arbeit
- Persönliche Freiheit
- Innere Haltung (im Hinblick auf Lebensziele/Prioritäten, Dankbarkeit, Optimismus, Vermeidung von Sozialen Vergleichen, Emotionsmanagement, ...) und Lebensphilosophie (Spiritualität, d.h. eine persönliche Suche nach dem Sinn des Lebens bzw. Religiosität)
- Mittel zur Befriedigung der materiellen (Grund-) Bedürfnisse und finanzielle Sicherheit.

Die größte Bedeutung haben hier die sozialen Kontakte. „Es ist nur leicht übertrieben, zu sagen, dass Glück die Erfahrung des Zusammenseins mit Menschen ist, die einen lieben und die man liebt.“ (Kahneman, 2012, S. 487). Ähnlich Daniel Gilbert (2012, S. 88): „If I wanted to predict your happiness, and I could know only one thing about you ... I'd want to know about your social network – about your friends and family and the strength of your bonds with them.“

Aber auch der Arbeit an sich stellt – im krassen Gegensatz zu den Annahmen der traditionellen, insbesondere neoklassischen Ökonomie – einen wichtigen Glücksfaktor dar.

„In den Wirtschaftswissenschaften gilt Arbeit als Leid, für das die Arbeitskraft mit einem Lohneinkommen – der „süßen Frucht“ der Arbeit – entschädigt werden muss. In der Psychologie hingegen ist Arbeiten positiv konnotiert: Arbeiten verringert die Sorgen um die berufliche Zukunft, verbessert das soziale Ansehen und bietet viele Gelegenheiten, Kontakte zu pflegen und damit das individuelle Sozialkapital zu vergrößern. Arbeit sorgt für Selbstbestätigung und Anerkennung. Die Empirie bestätigt die Psychologen: Erwerbstätige Menschen sind glücklicher als nicht erwerbstätige Menschen, ein Arbeitsplatz macht zufriedener als Beschäftigungslosigkeit.“ (Neumann, 2012, S. 24)

Wir brauchen Arbeit, da wir etwas Sinnvolles mit unserer Zeit anfangen wollen. Wir brauchen Arbeit, um Einkommen zu erwirtschaften. Arbeit schafft Möglichkeiten zur geistigen Weiterentwicklung. Arbeit vermittelt das Gefühl, gebraucht zu werden, stärkt unser Selbstvertrauen, schafft Identität und bietet soziale Kontaktmöglichkeiten. (OECD, 2011, S. 58)

#### 3.2. Warum es sich lohnt, glücklich/zufrieden zu sein (bzw. zu werden)

Wer etwas dafür tut, glücklicher zu werden, fühlt sich nicht nur subjektiv besser, sondern hat auch mehr Energie, ist kreativer, stärkt sein Immunsystem, festigt seine Beziehungen, arbeitet produktiver und erhöht seine Lebenserwartung. Sonja Lyubomirsky spricht hier von der lohnendsten Anstrengung im Leben (Lyubomirsky, 2008, S. 34-36) „Es gibt viele Hinweise, dass sich Optimismus

und Zufriedenheit positiv auf die Gesundheit und sogar auf die Lebenserwartung auswirken.“ so Peter Henningsen (S. 5), Direktor der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie am Klinikum rechts der Isar und Dekan der Medizinischen Fakultät der TU München. Wie wichtig Wohlbefinden mittlerweile auch als Gesundheitsfaktor in der Medizin ist, zeigt der Schwerpunkt „Starke Psyche, starkes Immunsystem – Wie Gefühle, Denken und Stress unsere Abwehrkräfte beeinflussen“ in der Ausgabe März 2012 der Zeitschrift Gehirn und Geist.

Tobias Esch (2014, S. 28) führt hierzu aus: „So leben glückliche Menschen länger (ein „glückliches Leben“ korreliert, je nach herangezogener Studie, mit einer um 5-10 Jahre höheren Lebenserwartung), sie werden seltener krank, erkranken weniger schwer und/oder werden schneller wieder gesund.“

### 3.3. Wie ist der Zusammenhang zwischen Glück/Zufriedenheit und Wirtschaftswachstum in den letzten Jahrzehnten in den westlichen Industrieländern?

Im großen Stil betriebene weltweite Umfragen zur Zufriedenheit seit den 1960er Jahren haben gezeigt, dass es in den westlichen Industrieländern kaum einen Zusammenhang mehr zwischen einer Steigerung des Bruttoinlandsprodukts pro Kopf und der Lebenszufriedenheit („kognitives Wohlbefinden“) gibt. Zum einen 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 (sog. hedonistische Treitmühle). Zum anderen ist – sofern die materielle Existenz gesichert ist – weniger das absolute Einkommen, sondern vielmehr das relative Einkommen – das heißt das eigene Einkommen im Vergleich zu anderen – für den Einzelnen entscheidend. Bei einem generellen Einkommensanstieg für alle: Es kommt einfach zu einer Erhöhung der sozialen Norm, so dass die Zufriedenheit nicht steigt, da alle mehr haben. Bei unterschiedlichen Einkommensveränderungen: Die Summe der Rangplätze in einer Volkswirtschaft ist fix – steigt einer auf, muss ein anderer absteigen – ein Nullsummenspiel.

Obwohl sich in den letzten 50 Jahren in den USA das inflationsbereinigte Einkommen pro Kopf mehr als verdreifacht hat, hat sich der Anteil derjenigen an der Bevölkerung, die sich als sehr glücklich bezeichnen, nicht verändert. Er lag jeweils bei rund 30%.

Auch die Zahlen des Sozio-oekonomischen Panels zeigen für die letzten 20 Jahre für Deutschland keinen Zusammenhang mehr zwischen dem BIP pro Kopf und der Lebenszufriedenheit. Hierbei wurde noch nicht einmal berücksichtigt, dass die Steuer- und Abgabenquote in dieser Zeit spürbar von 48% (1995) auf 42% (2009) gesunken ist, das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte also noch deutlicher gestiegen ist.

Auch in anderen Ländern finden sich ähnliche Ergebnisse: Bis 10.000 US-\$ BIP pro Kopf ist eine starke Kor-

relation zwischen der Zunahme der Zufriedenheit und Steigerung des BIP pro Kopf zu beobachten, da es hier um die Befriedigung von existentiellen Grundbedürfnissen wie Essen, Wohnen, Kleidung, Sicherheit und Bildung geht, von 10.000 US-\$ bis 20.000 US-\$ ist die Korrelation noch vorhanden, aber geringer. Über 20.000 US-\$ ist die Korrelation nahezu nicht mehr gegeben.

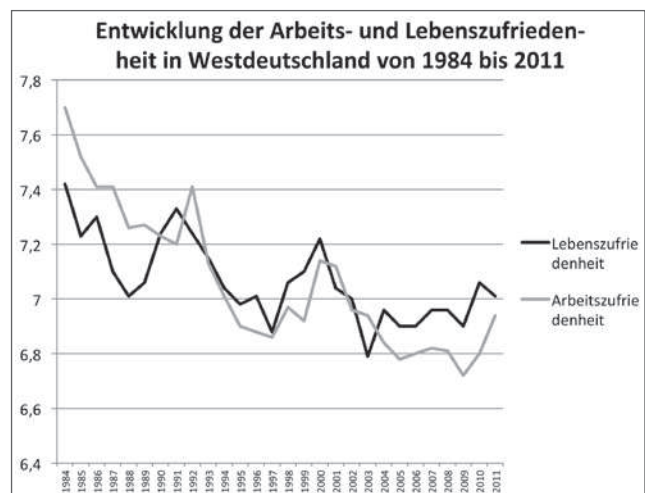
Ludwig Erhard hat bereits 1957 in seinem Buch „Wohlstand für alle“ auf einen entscheidenden Punkt aufmerksam gemacht: „Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer nützlich und richtig ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoll ist, unter Verzichtleistung auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen.“ (zitiert nach Jackson, 2011, S. 17)

Und Ludwig Erhard später an anderer Stelle: „Es ist ökonomisch höchst naiv, die Meßziffer für das Wirtschaftswachstum, die reale Veränderungsrate des Bruttosozialprodukts, in irgendeiner Weise mit der Vorstellung zusammenzubringen, daß die „kollektive“ „Wohlfahrt“ gesteigert werde.“ (zitiert nach Gruhl, 1983)

Die Forderung Erhards und die heutigen Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung haben aber auch zur Konsequenz, dass sich die Ausrichtung der (Wirtschafts-)Politik grundlegende ändern muss: weg vom Denken in Kategorien des Wirtschaftswachstums, hin zum Denken in den Kategorien eines „besseren Lebens“ (im Einzelnen hierzu Ruckriegel, 2012).

## 4. Macht die Arbeit uns (derzeit) glücklich/zufrieden? – zur Lage in Deutschland

Abb. 1: (Quelle: SOEP)



Betrachtet man die Entwicklung der Zufriedenheit mit der Arbeit in Deutschland im Sozio-ökonomischen Panel, zeigt sich ein ernüchtertes Bild. Auf der Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) ist der Durchschnittswert von 7,7 (Westdeutschland im Jahre 1984) auf knapp unter 7 (Westdeutschland im

Jahre 2011) gesunken. Die (Bereichs-)Zufriedenheit mit der Arbeit ist deutlich stärker gesunken als allgemeine Lebenszufriedenheit.

„Nur ein geringer Teil der deutschen Arbeitnehmer weist eine hohe emotionale Bindung an den Arbeitgeber auf: Lediglich 16 Prozent der Beschäftigten in Deutschland sind bereit, sich freiwillig für die Ziele ihrer Firma einzusetzen. 67 Prozent leisten Dienst nach Vorschrift und 17 Prozent sind emotional ungebunden und haben innerlich bereits gekündigt“, so die Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2013 vom 31.3.2014.

Zwar hat sich die Lage etwas verbessert. So ist der Anteil der inneren Kündigungen im Vergleich zum Vorjahr von 24 Prozent auf 17 Prozent geschrumpft. „Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels und des demographischen Wandels scheint sich in vielen Unternehmen die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass die Qualität der Führung und die Unternehmenskultur entscheidend sind, um die Mitarbeiter zu binden“ so die Pressemitteilung von Gallup weiter.

Um durchschlagenden Erfolg zu haben, braucht es aber ein grundsätzliches Umdenken. Wie das gehen kann, zeigen etwa die Projekte des Corporate Happiness Instituts in München, z.B. in Zusammenarbeit mit der Hotelkette Upstalsboom.

Zu ähnlichen Schlüssen kommen Dieter Frey et al.: „Sowohl in vielen sozialen und kommerziellen Organisationen als auch in anderen gesellschaftlichen Institutionen wie Schulen und Universitäten wird nicht oder nur schlecht geführt. Viele Führungskräfte sind sich ihrer Vorbildfunktion, ihrer Verantwortung und ihrer Verpflichtung nicht bewusst. Infolgedessen wird das Potenzial an Humanressourcen unzureichend aktiviert – ein Problem, das sich noch verschärfen wird.“ (Frey & Peter & Dirmeier, 2011, S. 100)

Die Globe-Studie, an der für Deutschland Micheal Frese und Felix Brodbeck mitgearbeitet haben, untersucht die Führungskulturen in 61 Ländern. Weltweit haben sich an dieser Studie 17.000 Mittelmanager beteiligt. Diese Studie kommt zum Schluss, dass „deutsche Führungskräfte, was die Humanorientierung im Management angeht, im Globe-Ranking international zu den absoluten Schlusslichtern zählen.“ (Braun, 2012, S. 30f)

Diese Entwicklung zum Schlechteren dürfte wohl auch durch den Einzug des Shareholder-Value-Ansatzes in der Unternehmensführung seit den 90er Jahren, bei dem es im Wesentlichen um kurzfristige Gewinnmaximierung geht, maßgeblich verstärkt worden sein. Mittlerweile hat sich der Wind aber gedreht. Es geht zunehmend wieder um langfristiges Denken und um den Stakeholder-value Ansatz, bei dem neben den Interessen der Eigentümer auch die der MitarbeiterInnen, der Lieferanten, des Staates etc. gleichrangig Berücksichtigung finden. Michael Porter spricht hier auch von „Shared value“. Sein Artikel „Die Neuerfindung des Kapitalismus“ sowie andere richtungsweisende Beiträge zu dieser Thematik finden sich in der Edition 3/2012 des Harvard Business managers, die mit „Wirtschaft Neu Denken – wie der Kapitalismus sich wandeln muss“ überschrieben ist.

Nach den (weltweiten) Untersuchungen von Gallup sind glückliche/zufriedene Mitarbeiter engagierter, erfolgreicher und innovativer, weniger oft krank und loyaler, d.h. sie denken kaum daran, das Unternehmen zu verlassen. Orientieren die Unternehmen sich am Glück/an der Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen, so wirkt dies auch dem grassierenden „Burn-out“ entgegen. „Langfristig leisten glückliche Mitarbeiter mehr als unglückliche. Sie erscheinen regelmäßig zur Arbeit, kündigen seltener, zeigen mehr Einsatz und ziehen Leute an, die genauso engagiert in ihrem Job sind. Sie sind keine Sprinter, sondern Marathonläufer, die konstant und langfristig gute Arbeit leisten“, so Gretchen Spreitzer und Christine Porath in ihrem Artikel „Die Mitarbeiter glücklich machen“ zum Schwerpunkt „Glücklich im Job – So werden Sie zufriedener und dadurch erfolgreicher“ in der Ausgabe April 2012 des Harvard Business Manager (S. 26).

## 6. Was können Unternehmen tun, um ihre MitarbeiterInnen glücklich zu machen?

„Vorbildliche Führungskräfte zeichnen sich vor allem durch ihre Fähigkeit aus, gute soziale Beziehungen zu ihren Mitmenschen aufzubauen. Denn positiv gestimmte Mitarbeiter bringen deutlich bessere Leistungen als nervöse oder ängstliche“ so Daniel Goleman in seinem Beitrag „Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet“, der in der Januar 2009 Ausgabe des Harvard Business managers erschienen ist (S. 36).

In der Dezember-Ausgabe 2007 des Harvard Business Review findet sich unter dem Titel „Making Relationships Work“ ein Interview mit dem Beziehungsforscher John M. Gottman. Gottman beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, was gute Beziehungen zwischen Ehepartnern ausmacht. Die Idee ist nun, diese Erkenntnisse für das Miteinander zwischen Management und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder im Umgang der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander nutzbar zu machen. Was macht aber eine erfüllende (Liebes-) Beziehung zwischen Ehepartnern aus, was sollte man in die betriebliche Praxis des Umgangs miteinander übertragen? Gottman hat fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

- gegenseitige Zuwendung und gegenseitige Aufmerksamkeit,
- Denken und Handeln im Wir-Gefühl (nicht im Ich-Gefühl),
- gegenseitige Akzeptanz,
- positive Illusionen über den Charakter des Partners,
- Aufregung im Alltag, etwa durch Ausbrechen aus der Routine.

Konkrete Veränderungen in der betrieblichen Praxis können an drei Stellschrauben angepackt werden: in der Work-Life-Balance, im Jobverständnis bzw. bei der Arbeitsplatzgestaltung und in der Mitarbeiterführung.

## 6.1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Glück und Zufriedenheit sind nicht teilbar

Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben meint vor allem eine Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Denn ohne eine hinreichende Work-Life-Balance lässt sich nachhaltig keine Zufriedenheit erzielen. Und darunter leiden letztlich auch die Arbeitsergebnisse.

Im Einzelnen ist an Folgendes zu denken:

- Zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilisierung durch Teilzeit, Langzeiturlaub, Sabbaticals, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Telearbeit;
- Mentoring, Wiedereinstiegsprogramme, Qualifizierungsprogramme;
- Personalservice wie Sozialberatung, haushaltsnahe Dienstleistungen, Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Pflege von nahen Angehörigen;
- Gesundheitsförderung durch Betriebssport, Fitness- und Wellnessangebote, Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenz, Gesundheitschecks.

Wie die aktuelle Studie von Kürschner et al. für Bayern zeigt, liegt hier noch Einiges im Argen.

## 6.2. Arbeitsplatzgestaltung – Von Job zur Berufung

Die Einstellung zur Arbeit hat einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Leben und mit der Arbeit als Einkommen und berufliches Ansehen. Geht es beim Jobverständnis um eine lästige Pflicht und nur ums Geldverdienen und steht beim Karriereverständnis die Motivation durch äußere Faktoren wie Geld und Vorwärtkommen in Einfluss und Ansehen im Mittelpunkt, so bringt beim Berufungserleben die Arbeit an sich die Erfüllung. Zwar sind Gehalt und Aufstieg auch wichtig. Man arbeitet aber hauptsächlich, weil die Beschäftigung Spaß macht.

Das Unternehmen kann die Voraussetzungen dafür schaffen, dass eine Arbeit als Berufung begriffen wird und es zu Flow-Erlebnissen kommt:

- Arbeit muss eine Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern;
- MitarbeiterInnen müssen eine bestimmte Aufgabe ganz, also vom Anfang bis zum Ende, erfüllen können; MitarbeiterInnen müssen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung hat, etwa durch Qualität und Nützlichkeit der Produkte, Umweltverträglichkeit, Ausbildungsbemühungen bei jungen Menschen, Unterstützung gesellschaftlicher Projekte im sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich.

Flow-Aktivitäten sind im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass es sich um herausfordernde Tätigkeiten handelt, für die man besondere Geschicklichkeit

braucht, die Aufmerksamkeit vollständig von dieser Tätigkeit gefesselt wird, die Ziele deutlich umrissen sind und eine unmittelbare Rückmeldung erfolgt, man alle unangenehmen Aspekte des Lebens vergessen kann, man voll in dieser Tätigkeit aufgeht und die Zeit dabei vergisst.

## 6.3. Mitarbeiterführung – ohne Soziale Kompetenz geht es nicht

„Not surprising, achieving a happy workplace takes leadership.“

Harvard Business Review OnPoint: The ideal workplace – How to boost productivity, commitment & job satisfaction, Summer 2010, Editorial (S. 2)

Zentrale Bedeutung kommt der Mitarbeiterführung zu. Wie die einleitenden Studien gezeigt haben, muss hier in Deutschland noch viel getan werden (Sirota, Mischkind & Meltzer, 2010; Spreitzer & Porath, 2012). Worum geht es im Einzelnen? Interesse am Wohlergehen zeigen, sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn ernst nehmen, höflich sein und auf Höflichkeit bei Umgang der MitarbeiterInnen untereinander Wert legen und dies auch durchsetzen;

- Informationen teilen;
- Leistungs-Feedback geben;
- Weiterbildung des einzelnen Mitarbeiters fördern;
- Vorbildfunktion der Führungskräfte ausfüllen;
- Entscheidungsspielräume schaffen;
- Teamarbeit und gutes Arbeitsklima fördern;
- Fairness zeigen;
- Anerkennung geben.

Es kommt also insbesondere auf sozial kompetente Führungskräfte an.

## 7. Was muss sich an den Hochschulen ändern?

Vieles an den Hochschulen muss sich ändern. So kritisiert etwa der ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger die traditionellen MBA-Programme angelsächsischen Typs scharf („Die großen Business Schools sind lebendige Leichen“, Gespräch mit KarriereSpiegel vom 9.2.2012): „Die amerikanischen Business Schools sind doch vor allem das ideologische Transportvehikel des Finanzkapitalismus. Sie sind einseitig ausgerichtet auf die ökonomische Theorie effizienter Märkte – und dieser Irrglauben, gemischt mit Gier, hat zu den Exzessen mit Schrotthypotheken, zu der Modellierung toxischer Produkte, aber auch zu Maßlosigkeit in der Vergütungspolitik geführt. Diese Schulen sind voll und ganz auf den Homo oeconomicus fixiert ... Im Kern kommen Business Schools und ihr Flaggschiff MBA aus dem angelsächsischen Kulturkontext deregulierter Märkte und

einseitiger Shareholder-Denke.“ Die Folgen solcher und ähnlicher Programme sind natürlich auch, dass sie die Teilnehmer „prägen“, d.h. ihr Verhalten verändern.

Die Ausgabe des Harvard Business manager vom Februar 2012 beschäftigt sich im Schwerpunkt mit dem Thema „Neue Werte für das Management – was die erfolgreichsten Unternehmen der Welt anders machen.“ Auf der Titelseite werden Ethik, Respekt, Charakter, Gewinn, Werte, Sinn und Vertrauen genannt. Und darum geht es letztlich. Hochschulen dürfen kein „ideologisches Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus“ (Sattelberger) sein, sondern auf die Übernahme von Führungsfunktionen und Teamarbeit in der Wissensgesellschaft vorbereiten, in der er vor allem auch auf soziale Kompetenz und ein gelingendes Miteinander ankommt. Auch hier ist also noch Einiges zu tun.

***“We’ve learned a lot about how to make people happy. We’d be stupid not to use that knowledge.”***

Harvard Business Review, Jan./Feb. 2012, S. 77

## Literatur

- ALTHAMMER, J. et al. (2011). Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft? Roman Herzog Institut, München: Eigenverlag.
- BERNANKE, B. S. (2010). The economics of happiness. Commencement address: Remarks by Ben S. Bernanke, Chairman, Board of Governors of the Federal Reserve System, at the University of South Carolina Columbia, South Carolina.
- BRAUN, G. (2012). Stolz und Vorurteil. Harvard Business Manager. August 2012, 24-27.
- CAMERON, K. & SPREITZER, G. (2012). Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship. New York: Oxford University Press.
- CARTWRIGHT, S. & COOPER, C. (2009). The Oxford Handbook of organizational Well-being. New York: Oxford University Press.
- COOPER, C. L. (Ed.). (2011). SAGE Library in Business and Management: Organizational health and wellbeing. (Vols. 1-3). London: SAGE Publications.
- ESCH, T. (2013). Die Neurobiologie des Glücks: wie die positive Psychologie die Medizin verändert. Stuttgart: Georg Thieme Verlag.
- FREDRICKSON, B. L. (2011). Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert. Frankfurt: Campus Verlag.
- FREY, D. & BIERHOFF, H. W. (2011). Sozialpsychologie-Interaktion und Gruppe. Göttingen: Hogrefe.
- GILBERT, D. (2012). The Science behind the smile. Harvard Business Review, Ausgabe Januar/Februar, 85-90.
- GOLEMAN, D. (2009). Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet. Harvard Business Manager, 36.
- GRUHL, H. (1983). Der Verrat an Ludwig Erhard. Der Spiegel vom 20.6.1983.
- HENNIGSEN, P. (2012). Freunde sind wichtiger als die Ernährung (Interview). Gehirn und Geist, Nr. 3/2012, 35-36.
- STATISTISCHEN BUNDESAMT (2010). Statistisches Jahrbuch 2010. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- JACKSON, T. (2011). Wohlstand ohne Wachstum. München: oekom.
- KAHNEMAN, D. (2012). Schnelles Denken, langsames Denken, München: Siedler.
- KÜRSCHNER, I., STROBEL, M., TUMANSJAN, A. & WELPE, I. M. (2012). Arbeits- und Lebensgestaltung – Ergebnisse der Umfrage in Bayern. München: Hanns-Seidel-Stiftung.
- LINLEY, A., HARRINGTON, S. & GARCEA, N. (2010.). Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. New York: Oxford University Press.
- LAYARD, P. R. G. & LAYARD, R. (2011). Happiness: Lessons from a new science. London: Penguin UK.
- LYUBOMIRSKY, S. (2008). Glücklich sein. Frankfurt/New York: campus Verlag.
- MYERS, D. G. (2010). Social Psychology (10. Aufl.). NewYork: McGrawHill.
- O'DONNELL, G., DEATON, A., DURAND, M., HALPERN, D. & LAYARD, R. (2014). Wellbeing and Policy. Legatum Institute, Report, S. 14.
- OECD (2011). How `s Life – Measuring Well-Being, abgerufen unter: <http://www.oecd.org/health/health-systems/oecdhealthdata.htm>
- PANEL, P. S. O. (1995). Das sozio-oekonomische Panel (SOEP) im Jahre 1994. Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 64(1), 5-13.
- RAFFELHÜSCHEN, B. & SCHÖPPNER, K. P. (2012). Deutsche Post Glücksatlas 2012. München: Knaus.
- RATH, T., HARTER, J. & HARTER, J. K. (2010). Wellbeing: The five essential elements. Washington: Gallup Press.
- RINGLSTETTER, M., KAISER, S. & MÜLLER-SEITZ, G. (Hrsg.) (2011). Positives Management (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- ROBERTSON, I. (2011). Well-being: Productivity and happiness at work. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- RUCKRIEGEL, K. (2012). Glücksforschung – Erkenntnisse und Konsequenzen für die Zielsetzung der (Wirtschafts-) Politik. Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2012/13.
- SIROTA, D., MISCHKIND, L. & MELTZER, M. (2010). Stop demotivating your employees! Harvard Business Review OnPoint, Summer 2010, The ideal workplace – How to boost productivity, commitment & job satisfaction, S. 14-15.
- SPREITZER, G. & PORATH, C. (2012). Die Mitarbeiter glücklich machen. Harvard Business manager, 24-33.
- WAGNER, G., SCHUPP, J. & RENDTEL, U. (1994). Das sozio-oekonomische Panel (SOEP)-Methoden der Datenproduktion und-aufbereitung im Längsschnitt. Mikroanalytische Grundlagen der Gesellschaftspolitik, 2, 70-112.

## Autor

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Fakultät Betriebswirtschaft  
Technische Hochschule Nürnberg  
[www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)

