

/// Das Ziel sind glückliche Mitarbeiter

## HAPPINESS – „DAS“ ZUKUNFTSPOTENZIAL FÜR DEUTSCHE UNTERNEHMEN

**KARLHEINZ RUCKRIEGEL** /// In der Managementlehre kommt es derzeit zu einem radikalen Umdenken. Es geht darum, die Wirtschaft neu zu denken, so auch der Titel eines Sonderheftes des Harvard Business Managers vor Kurzem. Der Beitrag beschäftigt sich mit den Erkenntnissen der interdisziplinären Glücksforschung und den sich daraus ergebenden Ansätzen, um die MitarbeiterInnen glücklich zu machen. Dabei handelt es sich um eine Win-win-Situation: Glückliche MitarbeiterInnen sind ein großer Gewinn für die Unternehmen.

### Warum ist Glück/Zufriedenheit so wichtig?

Die Ausgabe des Harvard Business Review vom Januar/Februar 2012 (und die April-Ausgabe 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. Happiness can have an impact at both the company and the country level. And the movement to measure national well-being on factors other than GDP could be game changing: As we know, what gets measured gets managed. We've

learned a lot about how to make people happy. We'd be stupid not to use that knowledge“, so im Editorial des Harvard Business Review.

Dass der Harvard Business Review dem Thema Happiness eine solche breite Aufmerksamkeit geschenkt 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.<sup>1</sup> In Deutschland wird das Thema Glück/Zufriedenheit in der Arbeit angesichts der zunehmenden Arbeitskräfteknappheit aufgrund der demographischen Entwicklung schon bald ein zentrales Kriterium für die Wahl des „richtigen“ Unternehmens sein (siehe hierzu auch



Der Traum Arbeitsplatz der Zukunft

die Homepage [www.menschlichere-wirtschaft.de](http://www.menschlichere-wirtschaft.de). 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.“

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, dürften 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 und die Managementlehre beschäftigen sich mittlerweile intensiv mit dieser Fragestellung. Die Glücksforschung ist von Haus aus interdisziplinär angelegt und die einzelnen Disziplinen befruchten sich gegenseitig.

Die **ERGEBNISSE** der interdisziplinären Glücksforschung führen gerade zu einem Umdenken in der Managementlehre.

Mitte September stellte die Deutsche Post zum zweiten Mal ihren Glücksalts vor, der auch in diesem Jahr wieder ein großes Medienecho auf nationale Ebene (ZDF-heute-Sendung um 19.00 Uhr, überregionale Tageszeitungen und Magazine) und auf regionaler Ebene (z.B. titelten die Nürnberger Nachrichten „Vom Glück, ein Franke zu sein“) quer durch Deutschland fand. Das Thema Glück/ Zufriedenheit ist in der Mitte unserer Gesellschaft angekommen.

Auch hat die UN im April 2012 ihren ersten World Happiness Report veröffentlicht, der weltweite Daten zur Lebenszufriedenheit enthält. Mitte Juli 2011 forderte die UN-Generalversammlung alle Länder auf, Glück und Wohlergehen künftig auch als explizites Ziel ihres politischen Wirkens zu verfolgen. Sie folgte damit dem Antrag von Bhutan. „The reasoning is that since happiness is the ultimate desire of every individual, it must also be the purpose of development to create the enabling conditions for happiness.“ (Gross National Happiness Commission, Bhutan). Mitte Juli 2011 hat auch das EU-Parlament eine ähnliche Resolution angenommen. Bereits im Juni 2006 verabschiedeten die EU-Staats- und Regierungschefs ihre Strategie zur nachhaltigen Entwicklung. Diese Strategie definiert Lebensqualität und Wohlergehen („well-being“) als übergeordnetes Ziel der EU: „Sie (die EU-Nachhaltigkeitsstrategie) strebt nach einer kontinuierlichen Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlergehens auf unserem Planeten für die heute lebenden und für die künftigen Generationen.“

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

Wenn man die Menschen fragt, was ihnen besonders am Herzen liegt, was sie

**ÖKONOMISCH** gesprochen geht es um die Frage, wie man das knappe Gut Zeit so nutzt, dass man letztlich glücklich und zufrieden ist.

letztlich vom Leben erwarten, so stehen Glück und Zufriedenheit an erster Stelle.<sup>2</sup> 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

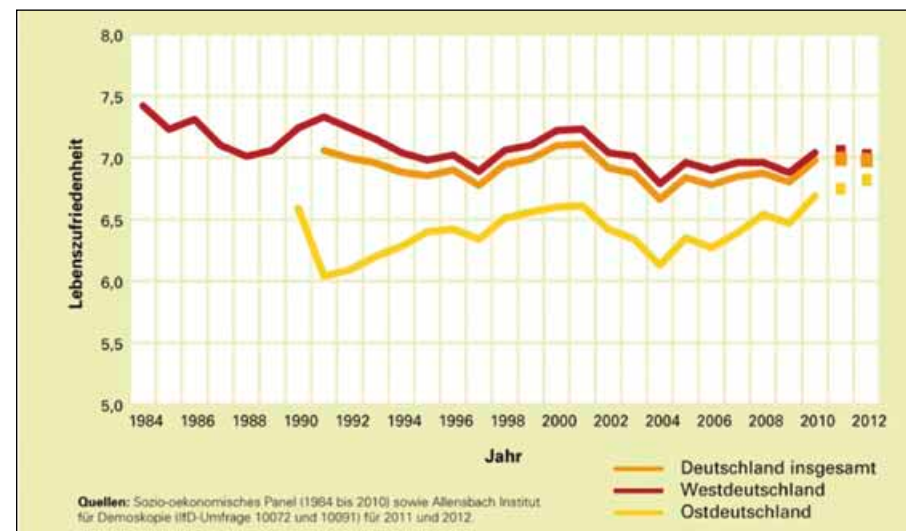
zufrieden ist, d.h. sich wohlfühlt (Output). „ Die Lebenszufriedenheit lässt sich am leichtesten dadurch steigern, dass man seine verfügbare Zeit besser nutzt. Können Sie mehr Zeit für Dinge erübrigen, die Ihnen Spaß machen? ... Dass Zeit eine letztlich begrenzte Ressource ist, ist die zentrale Tatsache unseres Lebens.“<sup>3</sup>

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.

### Womit beschäftigt sich die Glücksforschung im Einzelnen?

In der Glücksforschung beschäftigt man sich mit Glück im Sinne des Glückseins, also mit dem subjektiven Wohlbefinden und nicht mit dem „Glückhaben“, also dem Zufallsglück (z.B. der

Lebenszufriedenheit in Deutschland im Zeitablauf



Quelle: Glücksalts Deutschland 2012, S. 31.

Wahrscheinlichkeit eines Lottogewinns). Es gibt zwei Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens:

- „Emotionales“ Wohlbefinden („Glück“ im engeren Sinne bzw. „Happiness“ im Englischen) im Sinne eines „Glücklichseins“ im Moment (gemessen etwa am Verhältnis zwischen positiven und negativen Gefühlen im Tagesdurchschnitt<sup>4</sup> oder am Prozentsatz der Tageszeit, den sich eine Person unwohl fühlt, dem U-Index. Hier geht es um das Wohlbefinden, das Menschen erleben, während sie ihr Leben leben.<sup>5</sup>)
- „Kognitives“ Wohlbefinden („Zufriedenheit“ bzw. „Satisfaction“ oder „Contentment“ im Englischen): „Glücklichsein“ als dauerhaftes Gefühl, generelle „Zufriedenheit“ mit dem Leben. Hier findet eine Abwä-

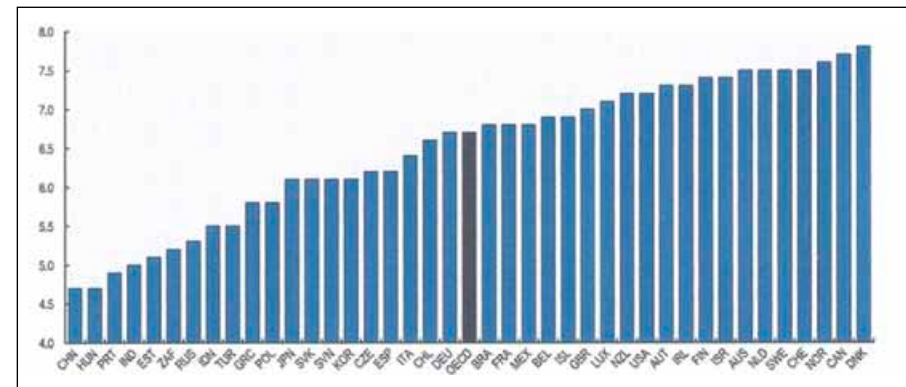
Dabei sind beide Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens stark korreliert, auch werden diese Ergebnisse i.d.R. durch Fremdeinschätzungen – Angehörige, Freunde, Experten – und Stressmessungen – Herzfrequenz, Blutdruck, Kortisolgehalt – bestätigt.

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 (subjektivem) Wohlbefinden gleich.

Zur Datenerhebung werden in groß angelegten Umfragen Einzelne über ihre Lebenszufriedenheit (und zunehmend 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 - 10 also von „ganz und gar unzufrieden“ bis „ganz und gar zufrieden“ zu bewerten.

Von 1984 bis 2004 ist die allgemeine Lebenszufriedenheit in den alten Bundesländern – unter Schwankungen – von 7,4 auf 6,8 gefallen. Erst im Jahr 2010 wurde wieder ein Wert von 7,0 erreicht. 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.

## Lebenszufriedenheit im OECD-Vergleich 2010



Quelle: OECD: How's Life? Measuring Well-Being, Paris 2011, S. 270.

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

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.

Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang ein Vergleich der staatlichen Einnahmen zwischen Dänemark und Deutschland: Im Jahr 2009 lagen diese in Dänemark bei rd. 55 % (davon Steuern 47,1 %) des Bruttoinlandsprodukts (BIP), während sie in Deutschland rd. 42 % (davon Steuern 23,2 %) des BIPs betragen.<sup>7</sup> Zufriedenheit hängt also nicht von der Höhe der Steuer- und

Abgabenbelastung an sich ab. Es kommt vielmehr wohl darauf an, inwiefern die Steuerzahler die damit finanzierten Ausgaben im Großen und Ganzen für sinnvoll halten. Es geht um Transparenz und Klarheit. Es muss ein gesellschaftlicher Konsens darüber bestehen, welche Aufgaben der Staat zu erfüllen hat.

### Steuer- und Abgabenquote in Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Deutschland:

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

Quelle: Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2010: 567 und 623; eigene Berechnungen

gung zwischen dem, was man will (den Erwartungen/Zielen/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 an sich kommt, die Menschen für sich selbst setzen.<sup>6</sup>

### Die Glücksforschung beschäftigt sich mit dem **SUBJEKTIVEN** Wohlbefinden.

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

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,<sup>8</sup> die Quelle des subjektiven Wohlbefindens (des Nutzens) sind. Im Einzelnen wurden



Die **INTERDISZIPLINÄRE** Glücksforschung zeigt, dass bei den Glücksfaktoren **gelingende soziale Beziehungen am wichtigsten sind.**

von der Glücksforschung folgende Faktoren identifiziert:

- gelingende/liebvolle 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.“<sup>9</sup> Ähnlich Daniel Gilbert: „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.“<sup>10</sup>

Aber auch die 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.“<sup>11</sup>

**Glückliche Menschen sind nicht nur gesünder, sondern haben auch eine deutliche längere **LEBENSERWARTUNG.****

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.<sup>12</sup>

**Warum es sich lohnt, glücklich / zufrieden zu sein(oder es 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.<sup>13</sup> „Es gibt viele Hinweise, dass sich Optimismus und Zufriedenheit positiv auf die Gesundheit und sogar auf die Lebenserwartung auswirken“, so Peter Henningsen, Direktor der Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie am Klinikum rechts der Isar und Dekan der Medizinischen Fakultät der TU München.<sup>14</sup> 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.

**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 Tretmühle). 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.

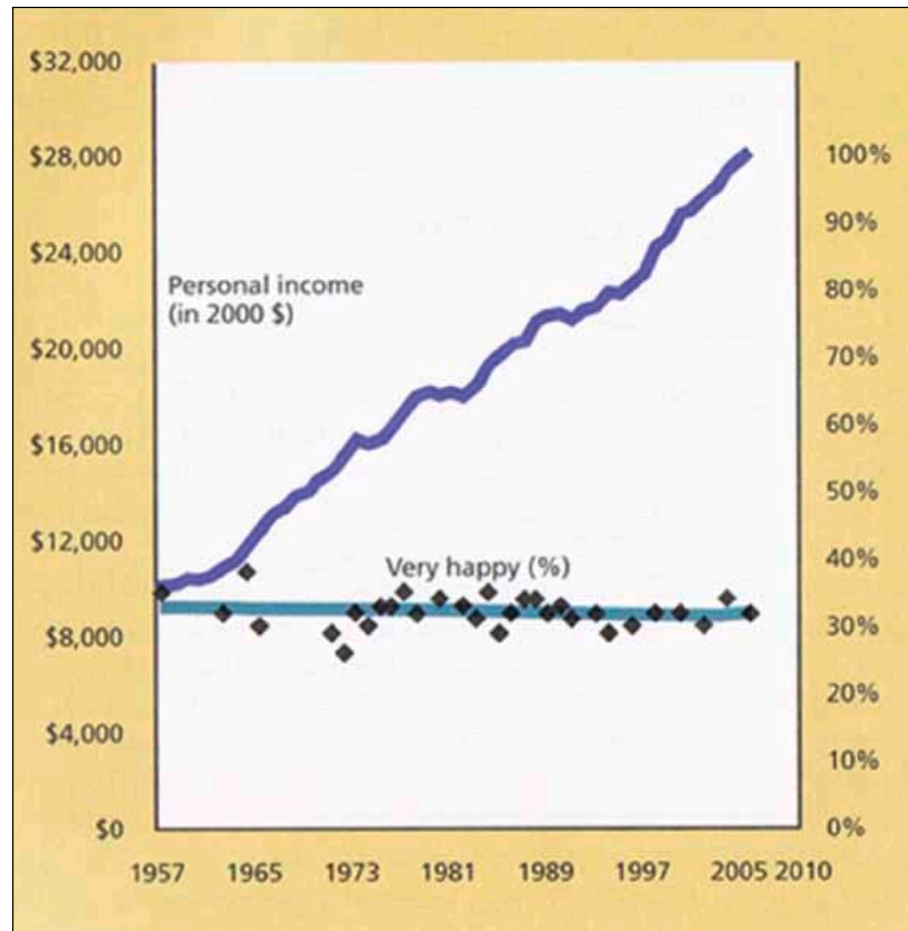
Obwohl sich in den letzten 50 Jahren in den USA das inflationsbereinigte Einkommen pro Kopf mehr als verdreifacht hat, hat sich der Anteil derjenigen an der Bevölkerung, die sich als sehr glücklich bezeichnet haben, nicht verändert. Er lag jeweils bei rund 30 %.

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 Korrelation zwischen der Zunahme der Zufriedenheit und Steigerung des BIP pro Kopf zu beobachten, da es hier um die Befriedigung von existenziellen Grundbedürfnissen wie Essen, Wohnen, Kleidung, Sicherheit und Bildung geht, von 10.000 US-\$ - 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

## Entwicklung des (Real-) Einkommens und der subjektiven Lebenszufriedenheit in den USA im Zeitablauf



Quelle: Myers, David G.: Social Psychology, 10. Auflage, New York, 2010, S. 601.

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.“<sup>15</sup>

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.“<sup>16</sup>

Die Forderung Erhards und die heutigen Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung haben aber auch

zur Konsequenz, dass sich die Ausrichtung der (Wirtschafts-) Politik grundlegend ändern muss: weg vom Denken in Kategorien des Wirtschaftswachstums, hin zum Denken in den Kategorien eines „besseren Lebens“.<sup>17</sup>

**In den westlichen Industrieländern kam es zwar zu einer Einkommenserhöhung, nicht aber zu einer Zunahme der **LEBENSZUFRIEDENHEIT**.**

Es wird wohl nicht mehr lange dauern, bis sich die Politik an einer Art „Glücks-BIP“ oder „Well-Being-Index“ – verstanden als eine Reihe von Indikatoren, die gleichrangig nebeneinander stehen, beispielsweise dem „Better Life Index“ der OECD – orientieren und konkrete Schritte zu mehr Glück und Zufriedenheit (Wohlbefinden) für die Menschen auf den Weg bringen wird. Derzeit arbeiten weltweit mehr als 40 Länder an solchen neuen Indikatoren. „Die Möglichkeit, Maße des Wohlbefindens als Leitplanken für politische Entscheidungen heranzuziehen, hat in jüngster Zeit sowohl unter Akademikern als auch bei einigen europäischen Regierungen großes Interesse geweckt.“<sup>18</sup>

### Wie ist die Ausgangslage in Deutschland?

Derzeit steht es in Deutschland nicht zum Besten mit dem „Glück“, der „Zufriedenheit“ der MitarbeiterInnen. Und die Lage hat sich nicht gebessert, son-

dern in den letzten Jahren sogar deutlich verschlechtert.

Betrachtet man die Entwicklung der Zufriedenheit mit der Arbeit in Deutschland im Sozio-oekonomischen 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 6,8 (Westdeutschland im Jahre 2010) gesunken.

Ähnliche Entwicklungen zeigt der Gallup-Engagement Index in den letzten 10 Jahren. Gallup macht insbesondere das Führungsverhalten dafür verantwortlich.

Zu ähnlichen Schlüssen kommen Dieter Frey u. a.: „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.“<sup>19</sup>

Die Globe-Studie, an der für Deutschland Michael 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.“<sup>20</sup>

Diese Entwicklung zum Schlechteren dürfte wohl auch durch den Einzug des Shareholder-Value-Ansatzes in der Unternehmensführung seit den 1990er-

**In den letzten 20 Jahren hat sich die Zufriedenheit mit der Arbeit und das Engagement für die Arbeit deutlich VERRINGERT.**

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 chronischem Stress und den daraus resultierenden psychischen und physischen Krankheiten wie etwa dem „Burn-Out“ entgegen. „Langfristig leisten glückliche Mitarbeiter mehr als unglückliche. Sie erscheinen regelmäßig zur Arbeit, kün-

digen 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 beschrieben von Gretchen Spreitzer und Christine Porath in ihrem Artikel „Die Mitarbeiter glücklich machen“ in der April-Ausgabe 2012 des Harvard Business Manager.

**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.<sup>21</sup>

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 Stell-schrauben angepackt werden: in der Work-Life-Balance, im Jobverständnis bzw. bei der Arbeitsplatzgestaltung und in der Mitarbeiterführung.

**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.

**Eine lebbare WORK-LIFE-BALANCE ist wichtig für das Glück und die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen.**

Im Einzelnen ist an Folgendes zu denken:

- zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilisierung durch Teilzeit, Langzeitarbeit, 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 Studie von Kürschner u. a. für Bayern zeigt, liegt hier noch einiges im Argen. So bejahten bei Familien mit Kindern 43 % der Männer und 30 % der Frauen die Aussage, dass das Berufsleben das Privatleben beeinträchtigt. Bei Familien ohne Kinder lagen die Werte bei 39 % (Männer) bzw. bei 40 % (Frauen).<sup>22</sup>

**Arbeitsplatzgestaltung – Vom 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<sup>23</sup> kommt:

**Die ARBEITSPLATZGESTALTUNG ist zentral, um Flow-Erlebnisse zu schaffen und die Arbeit als Berufung zu verstehen.**

- 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.
- 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.

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

Vieles an den Hochschulen muss sich ändern. So kritisiert etwa der ehemalige Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger im Gespräch mit KarriereSpiegel im Februar 2012 die traditionellen MBA-Programme angelsächsischen Typs scharf: „Die amerikanischen Business Schools sind doch vor allem das ideologische Transport-Vehikel des Finanzkapitalismus. Sie sind einseitig ausgerichtet auf die ökonomische Theorie effizienter Märkte – und dieser Irrglauben, gemischt mit Gier, hat zu den Exzessen mit Schrotthypothesen, 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.<sup>25</sup>

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 es vor allem auch auf soziale Kompetenz und ein gelingendes Miteinander ankommt. Auch hier ist also noch einiges zu tun.

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken hat im Sommer 2012 einen Leitfaden zur gesellschaftlichen Unternehmerverantwortung, zur „Corporate Social Responsibility“, veröffentlicht. Am 2. Oktober 2012 hielt Markus Löttsch, der Hauptgeschäftsführer der IHK Nürnberg für Mittelfranken, einen Vortrag zur „Corporate Social Responsibility“ an der Fakultät Betriebswirtschaft der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg im Rahmen der Erstsemester-Einführungstage 2012.<sup>26</sup> In seinem Vortrag stellte Markus Löttsch zunächst die grundlegende Frage: „Welchen Zweck hat Wirtschaft?“ und er beantwortete sie – Ludwig-Erhard und dem Konzept der „Sozialen Marktwirtschaft“ folgend – damit, dass sie für den Menschen da sei und folglich der Mensch im Zentrum stünde.

„Es geht Erhard nicht um Wirtschaftswachstum. Es geht um die Freiheit von Sorgen und Nöten, es geht um Unabhängigkeit, es geht um Selbstbestimmung, ja es geht um die Entfaltung menschlicher Würde. Fast möchte man fragen, ob es nicht auch eine Nummer kleiner geht? Ich glaube nicht. Denn das sind die fundamentalen Dinge und die fundamentalen Fragestellungen, die

eine Gesellschaft bewegen.“ (S. 2) Und Markus Löttsch weiter: „Die Soziale Marktwirtschaft setzt zu der Marktwirtschaft den ganz zentralen Faktor Mensch, liefert die Antwort auf die Frage, warum wir wirtschaften und verleiht

**HOCHSCHULEN** sollen auf die **Übernahme von Führungsfunktionen und Teamarbeit in der Wissensgesellschaft vorbereiten.**

der Marktwirtschaft das notwendige Ziel, die notwendige Richtung und den notwendigen Sinn. ... Das Soziale ist also kein Korrektiv der Marktwirtschaft, das Soziale schafft erst die Akzeptanz und den Rahmen, in dem Marktwirtschaft gut funktionieren kann. ... Bedenken Sie eines: Wirtschaft findet nicht in einem luftleeren Raum statt. Wirtschaft findet immer in einem gesellschaftspolitischen Kontext statt. Wirtschaft muss sich der gesellschaftspolitischen Diskussion stellen. Es ist die Gesellschaft, die Unternehmern Raum gibt, Grenzen setzt, Freiheiten lässt etc. – also die Regeln aufstellt. Das ist richtig so und das war auch schon immer so – darf deswegen aber nicht in Vergessenheit geraten. Die gesellschaftliche Diskussion über die Wirtschaftsordnung, über die Wirtschaftsordnung, in der wir leben wollen, ist nicht akademisch. Sie hat sofort Konsequenzen für uns alle.“ (S. 5f.)

Vertrauen bedarf Nachhaltigkeit, und zwar soziale, ökologische und öko-

#### Mitarbeiterführung: Der Mensch muss (wieder) im MITTELPUNKT stehen!

#### Mitarbeiterführung – ohne soziale Kompetenz geht es nicht

„Not surprising, achieving a happy workplace takes leadership“, steht im Editorial des Business Review OnPoint im Sommer 2010. Zentrale Bedeutung kommt der Mitarbeiterführung zu. Wie die einleitenden Studien gezeigt haben, muss hier in Deutschland noch viel getan werden. Worum geht es im Einzelnen?<sup>24</sup>

- Interesse am Wohlergehen zeigen, sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn ernst nehmen, höflich sein und auf Höflichkeit beim Umgang der MitarbeiterInnen untereinander Wert legen und dies auch durchsetzen;
- Informationen teilen;



nomische. Vertrauen bedarf also einer gelebten Unternehmerverantwortung oder neudeutsch einer Corporate Social Responsibility. Vertrauen und Verantwortung sind zentral für das gute Zusammenleben in einer Gesellschaft, für das Funktionieren der Wirtschaft und für eine glückliche Gesellschaft.<sup>27</sup>

“We’ve learned a lot about how to make people happy. We’d be stupid not to use that knowledge”, schreibt der Harvard Business Review in seiner Jan./Feb.-Ausgabe 2012. ///



Copyright: Wort & Bild Verlag, Nürnberg Juli 2012

**/// PROF. DR. KARLHEINZ RUCKRIEGEL**

**hat eine Professur für Makroökonomie, insbes. Geld- und Währungspolitik, Psychologische Ökonomie und interdisziplinäre Glücksforschung an der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg.**

**Anmerkungen**

<sup>1</sup> Siehe hierzu etwa: Cameron, Kim / Spreitzer, Gretchen (Hrsg.): Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford 2012; Ringlsetter, Max / Kaiser, Stephan / Müller-Seitz, Gordon (Hrsg.): Positives Management, 2. Auflage, Wiesbaden 2011; Robertson, Ivan / Cooper, Cary: Well-being – productivity and happiness at work, New York 2011; Cartwright, Susan / Cooper, Cary (Hrsg.): The Oxford Handbook of organizational Well-being, Oxford 2009; Linley, Alex/Harrington, Susan/ Garcea, Nicola (Hrsg.): Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford 2010; Cooper, Cary (Hrsg.): Organizational Health and Wellbeing, Vol. 1-3, London 2011.  
<sup>2</sup> Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auch aus (evolutions-) biologischer Sicht der Sinn des Lebens in Fortpflanzung und im Wohlergehen besteht, da Wohlergehen die Fortpflanzung begünstigt. Vgl. hierzu Junker, Thomas: Die Evoluti-

on des Menschen, 2. Auflage, München 2008, S. 46-48.  
<sup>3</sup> Kahneman, Daniel: Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012, S. 490 und 506.  
<sup>4</sup> Fredrickson, Barbara: Die Macht der guten Gefühle, Frankfurt u.a. 2011.  
<sup>5</sup> Kahneman: Schnelles Denken, S. 488.  
<sup>6</sup> Kahneman: Schnelles Denken, S. 488 und S. 495.  
<sup>7</sup> Vgl. OECD: National Accounts at a Glance 2011, Paris 2011, S. 69.  
<sup>8</sup> Vgl. hierzu insbesondere Layard, Richard: Happiness – Lessons from a new science, 2. Auflage, London 2011 und Rath, Tom / Harter, Jim: Well-being – The five essential elements, New York 2010.  
<sup>9</sup> Kahneman: Schnelles Denken, S. 487.  
<sup>10</sup> Gilbert, Daniel, The Science behind the smile, in: Harvard Business Review, Ausgabe Jan./Feb. 2012, S. 88.  
<sup>11</sup> Neumann, Michael: sieben Weisheiten zu Wachstum, Wohlstand und Wohlbefinden – zum Glück wachsen, Roman-Herzog-Institut 2012, S. 24.  
<sup>12</sup> Vgl. OECD: How’s Life – Measuring Well-Being, Oktober 2011, S. 58.  
<sup>13</sup> Vgl. Lyubomirsky, Sonia: Glücklich sein, Frankfurt u.a. 2008, S. 34-36.  
<sup>14</sup> Hennigsen, Peter: Freunde sind wichtiger als die Ernährung (Interview), in: Gehirn und Geist 3/2012, S. 5. Siehe hierzu im Einzelnen auch Quoidbach, Jordi: Glückliche Menschen leben länger – Experimentelle Streifzüge in die Psychologie der Lebensführung, Heidelberg 2012 sowie Peters, Achim: Das egoistische Gehirn – Warum unser Kopf Diäten sabotiert und gegen den eigenen Körper kämpft, Berlin 2012 (Taschenbuchausgabe).  
<sup>15</sup> Zitiert nach Jackson, Tim: Wohlstand ohne Wachstum – Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt, München 2011, S. 17.  
<sup>16</sup> Zitiert nach Gruhl, Herbert, Der Verrat an Ludwig Erhard, in: Der Spiegel, 20.6.1983.  
<sup>17</sup> Vgl. hierzu im Einzelnen: Ruckriegel, Karlheinz: Glücksforschung – Erkenntnisse und Konsequenzen für die Zielsetzung der (Wirtschafts-) Politik, erscheint in: Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie 2012/13.  
<sup>18</sup> Kahnemann: Schnelles Denken, S. 508.  
<sup>19</sup> Frey, Dieter / Peter, Tanja / Dirmeier, Gina: Die Relevanz von Führung in Unternehmen und Familien, in: Wie viel Familie verträgt die moderne Gesellschaft?, hrsg. von Jörg Althammer u. a., Roman Herzog Institut München 2011, S. 100.  
<sup>20</sup> Braun, Gesine: Stolz und Vorurteil, in: Harvard Business Manager, Ausgabe August 2012, S. 30f.  
<sup>21</sup> Goleman, Daniel: Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet, in: Harvard Business Manager, Januar 2009, S. 36.  
<sup>22</sup> Vgl. Kürschner, Isabelle / Strobel, Maria / Tumasjan, Andranik / Welp, Isabell M.: Arbeits- und Lebensgestaltung der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage in Bayern (= Aktuelle Analysen 61, hrsg. von der Hanns-Seidel-Stiftung), München 2012, S. 47.  
<sup>23</sup> 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.  
<sup>24</sup> Siehe hierzu im Einzelnen: Spreitzer, Gretchen/ Porath, Christine: Die Mitarbeiter glücklich machen, in: Harvard Business Manager, Ausgabe April 2012, S. 24-33; Sirota, David / Mischkind, Louis./ Meltzer, Michael: Stop demotivating your employees!, in: Harvard Business Review OnPoint, Summer 2010, The ideal workplace – How to boost productivity, commitment & job satisfaction, S. 14-15.  
<sup>25</sup> Vgl. im Einzelnen hierzu Ruckriegel, Karlheinz: Behavioral Economics – Erkenntnisse und Konsequenzen, in: WISU, 40 Jg. (Juni 2011), S. 832-842. Zu den Konsequenzen der Erkenntnisse der Behavioral Economics für die aktuelle Wirtschaftspolitik siehe etwa Ruckriegel, Karlheinz: Quo vadis, Europäische Währungsunion? (www.ruckriegel.org).  
<sup>26</sup> Der Vortrag und die ausführliche Berichterstellung der Nürnberger Nachrichten über diesen Vortrag findet sich unter www.ruckriegel.org.  
<sup>27</sup> Siehe hierzu etwa Glücksatlas 2012, S. 62-72.