

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel  
Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg  
Fakultät Betriebswirtschaft



## Glücksforschung (Happiness Research) – Erkenntnisse und Konsequenzen

Vor gut zehn Jahren haben auch Ökonomen begonnen, sich mit Fragen der Glücksforschung zu beschäftigen. Seitdem nahm dieses Forschungsfeld einen einzigartigen Aufschwung. Neuerdings haben die Erkenntnisse der Glücksforschung auch in die Managementlehre Einzug gehalten. Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel ist Professor für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Makroökonomie und Geldpolitik an der Georg-Simon-Ohm Hochschule in Nürnberg. Inzwischen gehört er der betriebswirtschaftlichen Fakultät an und beschäftigt sich seit 2005 mit der Glücksforschung. Ziel der interdisziplinär ausgerichteten Glücksforschung ist es, herauszufinden, was die Zufriedenheit mit dem Leben fördert oder hemmt, um daraus Handlungsempfehlungen für die Wirtschaftspolitik, für die Unternehmen sowie für den Einzelnen abzuleiten. Den folgenden Text hat er dem wpv zur Veröffentlichung freigegeben.

*“There is now a field of study, complete with doctoral dissertations and professorships, called “the economics of happiness”. The idea is that by measuring the self-reported happiness of people around the world, and then correlating those results with economic, social, and personal characteristics and behavior, we can learn directly what factors contribute to happiness.” (Ben Bernanke, 2010, S. 4)*

### I. Was ist Glück („subjektives Wohlbefinden“)?

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

- „Emotionales“ Wohlbefinden oder Pleasure im Englischen: „Glücklichsein“ im Moment (Vorhandensein einer positiven Gefühlslage und Abwesenheit einer negativen Gefühlslage im Hier und Jetzt);
- „Kognitives“ Wohlbefinden oder Happiness im Englischen: „Glücklichsein“ als dauerhaftes Gefühl, generelle „Zufriedenheit“ mit dem Leben. Hier findet eine Abwägung zwischen dem was man will (den Erwartungen) und dem was man hat statt.

*„Das subjektive Wohlbefinden hat kognitive und affektive Aspekte. Affekt bezeichnet Stimmungen und Gefühle und repräsentiert die unmittelbare Bewertung der Ereignisse im Leben eines Menschen. Die kognitive Komponente bezieht sich hingegen auf die rationalen oder intellektuellen Aspekte des subjektiven Wohlbefindens und beinhaltet Urteile und Vergleiche. Glück ist demnach nicht einfach gegeben, sondern wird vom Einzelnen, also subjektiv, konstruiert und hängt stark vom vergangenen und gegenwärtigen sozialen Umfeld ab.“ (Frey/ Frey Marti, 2010, S. 17f.)*

### II. Was hat Glück mit Ökonomie zu tun?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir uns erst darüber klar werden, worum es im Leben eigentlich geht. Schon Aristoteles hatte hier eine klare Antwort: Glück ist das letzte Ziel menschlichen Handelns. 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, Anmerk. KR) strebt nach einer kontinuierlichen Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlergehens auf unserem Planeten für die heute lebenden und für die künftigen Generationen“. Wenn es im Leben aber

um Glück (well-being) geht, dann muss man sich überlegen, wie man seine Zeit so verwendet, dass man ein hohes Maß an Glück im Leben erfährt. Ökonomisch gesprochen geht es also schlicht um die Frage, wie man das knappe Gut Zeit (Input) so nutzt, dass man letztlich mit seinem Leben in hohem Maße glücklich (Output) ist.

### III. Warum ist die interdisziplinär – Zusammenwirken von Ökonomie, Psychologie, Soziologie und Neurobiologie – ausgerichtete Glücksforschung ein so wichtiges Thema?

*„Wer nichts über Glück weiß, kann es auch nicht finden. Wer hingegen viel über Glück weiß, kann es sogar trainieren.“ (Manfred Spitzer, Hirnforscher)*

Im großen Stil betriebene weltweite Umfragen zur Zufriedenheit seit den 60er Jahren haben gezeigt, dass es in den westlichen Industrieländern kaum einen Zusammenhang mehr gibt zwischen einer Steigerung des Bruttoinlandsprodukts/BIP pro Kopf und der Lebenszufriedenheit („kognitives Wohlbefinden“). „Since the consumption benefit approaches zero as income rises, happiness profiles over time in developed countries are flat.“ (Clark/Frijters/Shields, 2008, S. 137). Ulrich van Suntum, Leiter des Zentrums für angewandte Wirtschaftsforschung

an der Universität Münster, hat im Auftrag der von der deutschen Industrie unterstützten „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“ einen Lebenszufriedenheitsindikator („Glücks-BIP“) für Deutschland entwickelt, den er Mitte Dezember 2009 vorgestellt hat. Er kommt zu folgender Schlussfolgerung: „Die in den 70er Jahren entstandene ökonomische Glücksforschung hat herausgefunden, dass immer mehr materieller Wohlstand die Menschen auf Dauer tatsächlich kaum glücklicher macht.“ (von Suntum, 2009). Dies knüpft an eine andere Erkenntnis an: „Bei tiefem Entwicklungsstand führt zusätzliches Einkommen zu einer beträchtlichen Erhöhung der Lebenszufriedenheit. Ist jedoch die Schwelle von ungefähr 10.000 US-\$ (BIP pro Kopf) einmal erreicht, bewirkt eine Erhöhung des durchschnittlichen Einkommensniveaus nur noch eine geringe Steigerung der durchschnittlichen Lebenszufriedenheit der Bevölkerung. ...“ (Frey/ Frey Marti, 2010, S. 52).

Ben Bernanke (2010, S.5), der „Chef“ der US-Zentralbank, hat in einem Vortrag vor Absolventen der University of South Carolina Anfang Mai 2010 sich mit dem Thema „The economics of happiness“ beschäftigt und dabei Folgendes ausgeführt: „First, he (Richard Easterlin, Anmerk. KR) found that as countries get richer, beyond the level where basic needs such as food and shelter are met, people don't report being any happier. For example, although today most Americans surveyed will tell you they are happy

with their lives, the fraction of those who say that they are happy is not any higher than it was 40 years ago, when average incomes in the United States were considerably lower and few could even imagine developments like mobile phones or the Internet“, so Ben Bernanke. „It is ironic that as rich nations have increased their wealth, people have not on average become a lot happier.“ so Ed Diener und Robert Biswas-Diener (2008, S. 105).

In der Literatur spricht man hier auch vom sog. Easterlin-Paradoxon. Diese Erkenntnis ist nämlich ein Problem für die gängige ökonomische („Mainstream-“) Theorie, die Ansprüche/Erwartungen („habit formation“) und interdependente Präferenzen ausklammert. Vergleich und Gewöhnung sind aber gerade die Ursachen des Easterlin-Paradoxons, das nach Richard Easterlin benannt wurde, der diesen Sachverhalt bereits 1974 problematisierte. Zum einen ist – sofern die materielle Existenz gesichert ist - weniger das absolute Einkommen, sondern vielmehr das relative Einkommen für den Einzelnen entscheidend. 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 (sog. hedonistische Tretmühle; vgl. hierzu etwa Diener / Biswas-Diener, 2008, insbes. S. 97-105).

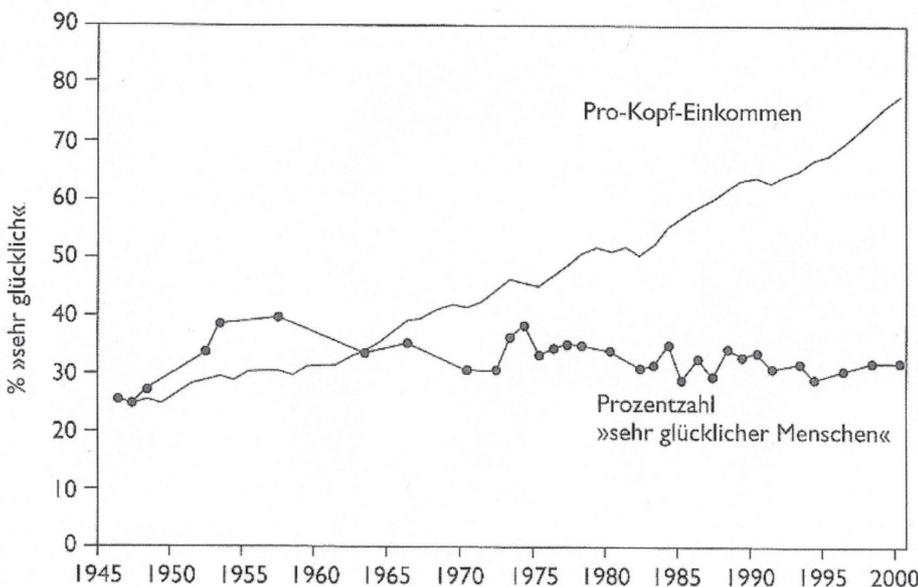
„Or, as your parents always said, money doesn't buy happiness.“ (Ben S. Bernanke, 2010)

## IV. Beyond GDP – vom Bruttoinlandsprodukt zum gesellschaftlichen Fortschritt

„Wenn Menschen etwas verändern wollen, suchen sie nach Maßstäben, an denen sich Fort- oder Rückschritt messen lässt. ... Aber welches Messkriterium legen wir an, wenn es um die zentrale Kategorie unseres Lebens geht? Das, was wir Wohlstand nennen?... Die Fixierung auf Bruttosozialprodukt und quantitative Wachstumsraten erscheint heute in vielerlei Hinsicht fatal. ... Woran sollen, woran können sich gesellschaftliche Zielvorstellungen orientieren, wenn nicht am Glück der Menschen?“ (Matthias Horx, 2009, S. 307-309). „Volkswirtschaftliche Maßgrößen wie das BIP und das Bruttosozialprodukt (BSP) sollten ursprünglich die Tätigkeit der Marktwirtschaft erfassen, auch die des öffentlichen Sektors. Allerdings wurden sie zunehmend zu einem Maßstab für das Wohlergehen der Gesellschaft, obwohl sie das nicht sind.“ (Joseph Stiglitz, 2009).

Der französische Präsident Sarkozy hat Anfang 2008 eine Kommission unter Leitung des Nobelpreisträgers für Wirtschaftswissenschaften Joseph Stiglitz (sog. Stiglitz-Kommission) eingesetzt, um der Frage nachzugehen, wie man das Wohlergehen einer Gesellschaft messen kann. Im Abschlussbericht dieser Kommission (Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress), der Mitte September 2009 vorgestellt wurde, wird vorgeschlagen, sich nicht mehr am (Wachstum des) Bruttoinlandsprodukt(s) oder kurz BIP (Englisch GDP) an sich, sondern

- an der Verteilung von verfügbarem Einkommen, Konsum und Vermögen auf der Haushaltsebene,
- an der objektiven Lebensqualität (Gesundheitsstatus, Bildungsniveau, Umweltzustand, ...) und dem subjektiven Wohlbefinden der gegenwärtigen Generation
- sowie an der Nachhaltigkeit für zukünftige Generationen zu orientieren (siehe hierzu auch Ruckriegel, 2008 und 2009b). In diese Richtung geht auch die OECD (von Meyer, 2009).



Entwicklung des Pro-Kopf-Einkommens und des Glücksempfindens in den USA  
Quelle: Richard Layard, Die glückliche Gesellschaft, Frankfurt/Main 2005, S. 44.

Es geht also um das „Maß des Glücks“, so der Kommissionvorsitzende Joseph Stiglitz in einem Artikel in der Financial Times Deutschland zu den Ergebnissen. „Unsere Volkswirtschaft soll unser Wohlergehen verbessern. Auch sie ist kein Selbstzweck. Hoffentlich wird die Arbeit unserer Kommission den Impuls verstärken, die Kennzahlen für das Wohlergehen so anzupassen, dass sie erfassen, was wirklich zur Lebensqualität beiträgt – und uns damit helfen, unsere Anstrengungen auf das zu richten, worauf es wirklich ankommt.“ (Stiglitz). Dieser von Joseph Stiglitz im September 2009 geäußerte Wunsch scheint auch in Erfüllung zu gehen. Unter dem Titel „Wie lässt sich Wohlstand messen?“ wurde im Wirtschaftsdienst (Ausgabe Dezember 2009, S. 783-804) die Umsetzung der Vorschläge in der Amtlichen Statistik und dem Sozioökonomischen Panel unter Beteiligung des Statistischen Bundesamtes in Deutschland ausführlich diskutiert. Mittlerweile hat auch die Bundesregierung dieses Thema aufgegriffen: „Das 21. Jahrhundert wird von uns verlangen, dass wir in neuer Form über Wachstum nachdenken. Es geht nicht nur um die klassischen, ökonomischen Wachstumsgrößen, sondern es geht um ein Wachstum, das nachhaltigen Wohlstand sichert. Dazu werden Größen wie die Sicherheit, die Lebensqualität, die Gesundheit und der nachhaltige Umgang mit Rohstoffen eine entscheidende Rolle spielen“, so Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer Videobotschaft vom 6. Februar 2010. In seiner Ansprache anlässlich der Ernennung der Bundesregierung vom 28.10.2009 hat der frühere Bundespräsident Horst Köhler zum wiederholten Male auf die Ergebnisse der Glücksforschung verwiesen und der Bundesregierung eine Abkehr vom Wirtschaftswachstum ins Stammbuch geschrieben: „Die Transformation hin zu einer ökologischen sozialen Marktwirtschaft ist möglich und nötig, und sie wird neue Arbeit und neues Einkommen schaffen. Der Wandel wird auch unseren Lebensstil verändern - wir werden lernen, mit weniger Verbrauch glücklich und zufrieden zu sein. Wir werden nach einer neuen Art von Wachstum streben: nach wachsendem Wohlergehen für Mensch und Schöpfung.“ Diese Trendwende ist auch Teil der Agenda 2020, die die französische und die deutsche Regierung im Januar 2010 in Paris gemeinsam verabschiedet haben. „Der von den Ökonomen traditionellerweise ver-

wendete Begriff des Nutzens soll Inhalt bekommen und quantitativ erfasst werden. Die Psychologen haben uns gelehrt, wie Glück gemessen werden kann, was uns ermöglicht, das Nutzenkonzept der Ökonomen mit Leben zu füllen.“ (Frey/ Frey Marti, 2010, S. 26).

Das Ziel Wirtschaftswachstum macht in den westlichen Industrieländern nicht nur keinen Sinn mehr, da es nicht/kaum zu mehr Lebenszufriedenheit beiträgt, sondern es ist ökologisch auch nicht durchhaltbar. Das Ziel kann nicht Wirtschaftswachstum sein, sondern vielmehr „ein glückliches langes Leben“ („Happy life years“), das sich aus der Lebenserwartung und der Zufriedenheit mit dem Leben errechnet, unter der Bedingung nachhaltigen Wirtschaftens. Ein Anhaltspunkt kann hier etwa der „Happy Planet Index“ (HPI) sein. Beim HPI werden die drei Kriterien Lebenserwartung, persönliche Lebenszufriedenheit und ökologischer Fußabdruck gewertet und verglichen. Wir sollten im Auge haben, dass für die Menschen Engagement und eine befriedigende Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit entscheidend ist und hier direkt ansetzen und nicht über den ineffizienten Umweg eines ökologisch nicht mehr verantwortbaren Wachstumsziels versuchen, das Problem der Arbeitslosigkeit zu lösen. Entscheidend ist die Erhöhung der „Happy life years“. Ben Bernanke (S. 10) weist in diesem Zusammenhang etwa auf die Praxis in Kanada hin, Arbeitslosen direkt städtische (staatliche) Arbeitsplätze „in community development and opportunities to develop a social network“ anzubieten, da „individuals who participate in these opportunities reported higher satisfaction than those who did not.“ Die Wirtschaft hat eine rein dienende Funktion. Die Wirtschaft ist für den Menschen da und nicht umgekehrt – dies war für die Väter der Sozialen Marktwirtschaft wie etwa Wilhelm Röpke und Alexander Rüstow Grundlage ihres Denkens. Wir sollten uns wieder darauf besinnen (vgl. im Einzelnen hierzu das Memorandum „Zufrieden trotz sinken-

den materiellen Wohlstands“ der Arbeitsgruppe „Zufriedenheit“ (Vorsitz Meinhard Miegel) des Ameranger Disputs der Ernst Freiberg-Stiftung vom 3.5.2010.

## V. Was sagt uns die Positive Psychologie übers Glück?

„Die Welt des Glücklichen ist eine andere als die des Unglücklichen.“ (Ludwig Wittgenstein)

Die Positive Psychologie konzentriert sich auf die Erforschung der positiven Aspekte des menschlichen Lebens und Miteinanders, die das Leben gesünder, besser und glücklicher machen, womit sich dieser Wissenschaftszweig von der traditionellen Konzentration der Psychologie auf klinische Fälle und emotionale Probleme unterscheidet. Die Positive Psychologie wurde 1999 offiziell als neue Forschungsrichtung in der Psychologie von führenden amerikanischen Psychologen (Martin Seligman, Ed Diener, Mihaly Csikszentmihalyi u.a.) aus der Taufe gehoben (zu den Ergebnissen im Einzelnen vgl. insbesondere Ben-Shahar 2007; Diener/ Biswas-Diener 2008; Fredrickson, 2009 und Lyubomirsky, 2008).

Was sind unsere Glücksfaktoren (-quellen; -ressourcen)?

- Gelingende / liebevolle soziale Beziehungen (Partnerschaft, Familie, Freunde, ... – Erfahrung der Zugehörigkeit);
- Physische und psychische Gesundheit;
- Engagement und befriedigende Erwerbs- und/oder Nichterwerbs-Arbeit – (Erfahrung der Kompetenz);
- Persönliche Freiheit – (Erfahrung der Autonomie);
- Innere Haltung (im Hinblick auf Dankbarkeit, Optimismus, Soziale Vergleiche, Emotionsmanagement, ...) und Lebensphilosophie (Spiritualität, d.h. eine persönliche Suche nach dem Sinn des Lebens bzw. Religiosität);
- Mittel zur Befriedigung der materiellen (Grund-) Bedürfnisse.

Will man die Lebenszufriedenheit steigern, so kommt es, wenn genug Mittel zur Befriedigung der materiellen Grundbedürfnisse verfügbar sind, was bei uns schon seit Langem der Fall ist, daher auf die nicht-finanzi-

**Wirtschaft und Recht**


=


**Basiswissen für**

**das 21. Jahrhundert**

ellen Glücksfaktoren an. Auch Ben Bernanke hat in seinem Vortrag auf die Erkenntnisse der Positiven Psychologie Bezug genommen (insbes. S. 8 - 10) und daraus Folgerungen für die Wirtschaftspolitik abgeleitet. Bildung kommt eine Schlüsselrolle zu: „Gebildete sind doppelt reich. Nicht nur fällt es ihnen dank ihrer Bildung oft leichter als Ungebildeten, materielle Güter zu erwerben. Zusätzlich haben sie immaterielle Wohlstandsquellen, die ihrem Leben Sinn und Inhalt geben.“ (Miegel, 2010, S. 237f.); „Höhere Ausbildung schafft mehr Möglichkeiten im Leben, was das Glück steigert. ... Je höher die Ausbildung ist, desto glücklicher sind die Menschen im Durchschnitt.“ (Frey / Frey Marti, 2010, S. 16 und S. 147). Gert G. Wagner, der Leiter der Längsschnittstudie SOEP (Sozio-oekonomisches Panel) fasst die empirischen Ergebnisse wie folgt zusammen: Danach stellen eine Vielzahl von Studien fest, „dass die Lebenszufriedenheit kaum vom Einkommen abhängt und sehr viel mit guter Bildung zu tun hat, die wiederum mit Arbeitsbedingungen einhergeht, die Spielraum für eigene Entscheidungen geben. Und wer viel Zeit mit Freunden und in Vereinen und Ähnlichem verbringt, der ist zufriedener mit seinem Leben. Arbeitslosigkeit ist verheerend. Sie reduziert die Lebenszufriedenheit schlagartig und die Unzufriedenheit wird auch im Durchschnitt nicht sofort überwunden, wenn man wieder Arbeit findet. Ähnlich wirken unter den sozial bedingten Ereignissen nur die Verwitwung (eigene Krankheiten und Tod von Kindern sind andere Kategorien).“ (Wagner, 2009, S. 797). „Unser großes Problem besteht darin, dass etwa 20% eines Jahrgangs das Mindestziel verfehlen: Sie verlassen die Schule ohne eine Basisausstattung für einen zukunftsfähigen Beruf. ... Die Folgeprobleme sind prognostizierbar: fehlende oder abgebrochene Berufsausbildung, instabile Beschäftigungsverhältnisse, mangelnde Fürsorge auch für sich selbst, das heißt – höheres Krankheitsrisiko. ... Allein aufgrund des Bildungsabschlusses lassen sich Einkommenserwartungen, Scheidungsrisiken oder das Risiko, krank zu werden und früher zu sterben oder nach der Rente unzufrieden zu sein, substantiell vorhersagen“, so der Bildungsforscher Jürgen Baumert, Direktor am Max Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, in einem Interview mit dem Spiegel vom 14.6.2010 (S. 42).

Ausgehend von den USA fanden die Ergebnisse der Positiven Psychologie unter „Positive Organizational Scholarship“ und „Positive Management“ bzw. „Positive Leadership“ in jüngster Zeit auch Eingang in die Management-Forschung und -Lehre (siehe hierzu Cameron et al. 2003; Cameron, 2008; Ruckriegel, 2009; Creusen/ Müller-Seitz, 2010, Pryce-Jones, 2010). Der Harvard Business Review hat die Forschungsrichtungen Positive Organizational Scholarship und Positive Psychologie als „breakthrough ideas“ bezeichnet. Dahinter steht der Grundgedanke, dass „organisationale Spitzenleistungen nicht durch technokratische Kontroll- und Steuerungsinstrumente erreicht werden können. Ziel ist es, den positiven Kern von Organisationen zu identifizieren und zu fördern.“ (Creusen/Müller-Seitz, 2010, S. 41). Im Einzelnen geht es bei diesem Ansatz insbesondere um Tugendhaftigkeit (Werte), Förderung positiver Emotionen bei der Arbeit, interne Organisationsentwicklung auf der Basis einer Stärkenanalyse, Authentic Leadership, Förderung der Stärken der Organisationsmitglieder, Flowentwicklung und Sinnstiftung (hierzu im Einzelnen Creusen/ Müller-Seitz, 2010, S. 47-95 sowie Linley et al., 2010). Diese Ansätze finden sich in Deutschland in der Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“, auf dessen Einhaltung sogar die Industrie- und Handelskammern per Gesetzesauftrag zu achten haben: „Die Industrie- und Handelskammern haben die Aufgabe, ... für Wahrung von Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns zu wirken“, so § 1 des IHK-Gesetzes. In einer Publikation, die die IHK Nürnberg für Mittelfranken anlässlich von 450 Jahren Wirtschaftsförderung in Nürnberg veröffentlicht hat, wird der „Ehrbare Kaufmann“ wie folgt charakterisiert: „Der „Ehrbare Kaufmann“ steht für Charaktereigenschaften und ethische Grundprinzipien, die für nachhaltigen, unternehmerischen Erfolg sowie gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein von wesentlicher Bedeutung sind: So zeichnen ihn neben unternehmerischen Fähigkeiten auch Tugenden wie Anstand, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Glaubwürdigkeit, Toleranz, Friedensliebe, Höflichkeit, aber auch Kulturförderung aus. ... Die IHK-Organisation appelliert immer wieder, dass man sich an solche Grundsätze hält.“ (IHK Nürnberg für Mittelfranken, S. 17; ähnlich Lin-Hi). Dirk von Vopelius, der Präsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken,

schreibt hierzu: „In der heutigen Situation kann das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns dringend notwendige Orientierung bieten. Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat nicht nur Auswirkungen auf die verschiedenen Wirtschaftsbranchen – sie erschüttert das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft und ihre Akteure ...“.

## VI. Welche Konsequenzen und Chancen ergeben sich aus diesen Erkenntnissen für die Unternehmen?

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihrem Leben generell und ihrem Job im Speziellen zufrieden sind, sind produktiver. Als Folge davon sind ebenfalls die Kunden glücklich und entwickeln eine Firmentreue. Und wenn Mitarbeitende und Kunden zufrieden sind, dann rechnet sich das auch für die Unternehmen.“ (Frey/ Frey Marti, 2010, S. 164). „... research repeatedly demonstrates that business benefits by investing in humane, positive psychological capabilities such as hope, optimism, and resilience.“ (Lopes et al, 2009, S. 28; siehe hierzu auch Maak/ Pless, 2009) Glückliche Menschen (MitarbeiterInnen, ManagerInnen, UnternehmerInnen)

- arbeiten besser mit anderen zusammen,
- sind kreativer,
- lösen Probleme statt sich darüber zu beschweren,
- haben mehr Energie,
- sind optimistischer,
- sind engagierter,
- sind weniger oft krank,
- lernen schneller,
- machen weniger Fehler – und lernen mehr daraus,
- treffen bessere Entscheidungen.

*“Happiness at Work: It Pays to be happy”  
Ed Diener/ Robert Biswas-Diener, 2008*

Der entscheidende Unterschied zwischen glücklichen/zufriedenen MitarbeiterInnen und unglücklichen/unzufriedenen MitarbeiterInnen ist die Einstellung zur Arbeit. Während erstere die Arbeit als Berufung sehen und in der Arbeit aufgehen, sehen letztere in ihrer Arbeit eine bloßen Job zum Gelderwerb (Diener/ Biswas-Diener, 2008, S. 70f). Diese Einstellungen sind aber entscheidend für die Motivation. “Our findings showed that pay is

not associated with motivation, interest in your work, ... . In fact it's negatively associated with it, meaning you actively don't want money as a reward for being motivated or for being interested in your work. ... Of course you'll get a temporary hike in happiness levels when you get a pay rise, but that soon drops off. Welcome to what's known the hedonic treadmill." (Pryce-Jones, 2010, S.71). Von großer Wichtigkeit für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind gelingende soziale Beziehungen. Daher ist für die Managementlehre wichtig zu verstehen, wie eine Partnerschaft (Beziehung) zwischen zwei Menschen funktioniert, so der Harvard Business Review. Denn: Um erfolgreich im Geschäft zu sein, muss man gute Beziehungen zu Menschen haben. „It has become common to extol the value of human relationships in the workplace. We all agree that managers need to connect deeply with followers to ensure outstanding performance“ (Harvard Business Review, 2007, S. 45).

In der Dezember-Ausgabe 2007 des Harvard Business Review findet sich unter dem Titel „Making Relationships Work“ daher auch 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 auch für das betriebliche Miteinander zwischen Management und MitarbeiterInnen bzw. im Umgang der MitarbeiterInnen untereinander nutzbar zu machen, d.h. sie in die betriebliche Praxis zu übertragen. „Despite all the importance attached to interpersonal dynamics in the workplace, however, surprisingly little hard scientific evidence identifies what makes or breaks work relationships. ... But if there's little research on relationships at work, some is beginning to emerge on relationships at home. That is good news because the way that people manage their work relationships is closely linked to the way they manage their personal ones.“ (Harvard Business Review, S. 45f.). Der Harvard Business Review beklagt hier explizit auch, dass es kaum eine bzw. keine Beziehungsforschung auf betrieblicher Ebene gegeben hat, trotz der herausragenden Bedeutung diese Themas für gelingende Prozesse in den Unternehmen. Was ist der Grund für dieses Forschungsversagen? Vermutlich kommt hier dem Glauben an den „Homo oeconomicus“, der von

der Volkswirtschaftslehre auch auf die BWL übergeschwappt ist, eine wesentliche Bedeutung zu. Daniel Kahneman, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2002, verweist hier in einem Beitrag im AER (2003), darauf, dass er seine erste Begegnung mit den „psychological assumptions of economics“ Anfang der 70er Jahre hatte, als Bruno Frey in einem Artikel schrieb, dass „the agent of economic theory is rational and selfish, and that his tastes do not change“, wobei er als Psychologe davon kein Wort glauben konnte („not to believe a word of it“). Der Mensch ist eben kein „Maschinenmensch“ à la Mettrie. Und da dies der Fall ist, spielen Beziehungen zu anderen Menschen für den Einzelnen eine entscheidende Rolle. Was macht aber eine erfüllende (Liebes-) Beziehung zwischen Ehepartnern aus, was sollte man in die betriebliche Praxis des Umgangs miteinander übertragen? Gottman hat hier folgende Erfolgsfaktoren identifiziert (vgl. Gottman, 2007):

- gegenseitige Zuwendung (Aufmerksamkeit),
- Denken und Handeln im „Wir-Gefühl“ (nicht im „Ich-Gefühl“),
- gegenseitige Akzeptanz,
- positive Illusionen (man sieht die Charakterzüge des Partners in einem dauerhaft glanzvollen Licht) und
- Aufregung im Alltag (Ausbrechen aus der Routine des Alltags und immer wieder Neues, Spannendes, Aufregendes unternehmen).

Gottman bringt es auf den Punkt: „Within organizations, people have to see each other as human beings or there will be no social glue.“ (Harvard Business Review, 2007, S.49).

Wo können nun die Unternehmen konkret ansetzen?

a) Work-Life-Balance: Work-Life-Balance meint die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Insbesondere geht es hier um eine Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Ohne eine hinreichende Work-Life-Balance lässt sich nachhaltig keine Zufriedenheit erzielen, worunter natürlich auch die Arbeitsergebnisse leiden. Im Einzelnen ist an Folgendes zu denken:

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

b) Übergang vom Job-Verständnis zu einem Berufungs-Erleben: 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 Job-Verständnis um eine lästige Pflicht und nur ums Geldverdienen und steht beim Karriere-Verständnis die Motivation durch äußere Faktoren wie Geld und Vorwärtskommen (Einfluss und Ansehen) im Mittelpunkt, bringt beim Berufungs-Erleben die Arbeit an sich die Erfüllung. Zwar sind Gehalt und Aufstieg auch wichtig; man arbeitet aber hauptsächlich, weil die Beschäftigung Spaß macht und man in ihr aufgeht, sich in ihr verliert („Flow-Erlebnisse“; zu den Ergebnissen der Flow-Forschung im Einzelnen vgl. Csikszentmihalyi, 2007). Was kann das Unternehmen tun, um die Voraussetzungen zu schaffen, damit eine Arbeit als Berufung begriffen wird, also mit vielen Flow-Erlebnissen verbunden ist?

- Arbeit muss Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern;
  - MitarbeiterIn muss eine bestimmte Aufgabe ganz, vom Anfang bis zum Ende, erfüllen können; er/sie darf nicht nur eine untergeordnete Rolle spielen;
  - MitarbeiterIn muss das Gefühl haben, dass seine/ihre Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung hat (übergeordnete gesellschaftliche Sinnhaftigkeit als „Corporate Identity“). Was trägt zur gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit bei? Qualität und Nützlichkeit der Produkte, Umweltverträglichkeit, Ausbildungsbemühungen bei jungen Menschen, Unterstützung gesellschaftlicher Projekte im sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich.
- „When you are working, studying, or pursuing

a hobby, do you sometimes become so engrossed in what you are doing that you totally lose track of time? That feeling is called flow. If you never have that feeling, you should find some new activities – whether work or hobbies.” (Bernanke, 2010, S. 9).

c) Mitarbeiterführung: Der Mensch, nicht die Sache steht im Mittelpunkt: „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 im Beitrag, Soziale Intelligenz – Warum Führung Einfühlung bedeutet, im Harvard Business manager, Januar 2009 (S. 36).

Was heißt dies konkret für die Mitarbeiterführung?

- Interesse am Wohlergehen – sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn ernst nehmen,
- Förderung in der Weiterbildung,

- Vorbildfunktion der Führungskräfte,
- Entscheidungsfreiheit im Rahmen des übertragenen Aufgabengebietes,
- Förderung von Teamwork und des Arbeitsklimas,
- Fairness.

Glückliche Mitarbeiter sind nicht nur besser drauf, sondern auch kreativer, lernfähiger, offener, gesünder und produktiver. Betrachtet man aber die Entwicklung der Bereichs-Zufriedenheit Arbeit in Deutschland gemäß Sozio-oekonomischem Panel, so zeigt sich ein ernüchtertes Bild. Auf der 11er-Skala von 0 (ganz und ganz unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) ist der Durchschnittswert von 7,69 (Westdeutschland im Jahre 1984) auf 6,81 (Westdeutschland im Jahre 2008) gesunken (Ostdeutschland 2008: 6,66). Diese Entwicklung dürfte wohl im Wesentlichen dem Einzug des Shareholder-Value-Ansatzes in der Unternehmensführung in dieser Zeit geschuldet sein. Einen Ansatz, den einer seiner ehemals eifrigsten

Verfechter und Initiatoren, Jack Welch (vormals Chef von General Electric), mittlerweile als die blödeste Idee der Welt bezeichnet (vgl. Pryce-Jones, 2010, S. 6), und der daher zu einer Umkehr auffordert, in der die MitarbeiterInnen, die KundInnen und die Produkte wieder im Mittelpunkt stehen. Johannes Siegrist (2008), Direktor des Instituts für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf, weist darauf hin, dass eine Verletzung von Fairness bei den Beschäftigten zu erhöhter stressbedingter Gesundheitsgefährdung führt (zum Zusammenhang zwischen Glück und Gesundheit siehe auch Bartens, 2010). Es gibt also noch viel zu tun, aber es „lohnt“ sich im wahrsten Sinne des Wortes – für die MitarbeiterInnen und für die Unternehmen!

*„Willst Du immer weiter schweifen?  
Sieh, das Gute liegt so nah,  
Lerne nur das Glück ergreifen,  
Denn das Glück ist immer da.“*

(Johann Wolfgang von Goethe)

## Literaturhinweise

Werner Bartens, Körperglück – wie gute Gefühle gesund machen, München 2010.

Joachim Bauer, Die Entdeckung des „Social Brain“, in: Julian Nida-Rümelin et al., Was ist der Mensch?, Berlin et al., 2008.

Joachim Bauer, Spiegelneuronen – Nervenzellen für das intuitive Verstehen sowie für Lehren und Lernen, in: Ralf Caspary (Hrsg.), Lernen und Gehirn, Der Weg zu einer neuen Pädagogik, 6. Auflage, Freiburg 2009, S. 36-53.

Tal Ben-Shahar, Glücklicher, München 2007.

Ben Bernanke, Chairman of the Board of Governors of the Federal Reserve System, Vortrag „The economics of happiness“, gehalten am 8. Mai 2010 vor Absolventen der University of South Carolina.

Mathias Binswanger, Die Tretmühlen des Glücks, Freiburg et al., 2006.

Kim Cameron, Jane Dutton, Robert Quinn (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, San Francisco 2003.

Kim Cameron, Kim, Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance, San Francisco 2008.

Andrew Clark, Paul Frijters, Michael Shields, Relative Income, Happiness, and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles, in: Journal of Economic Literature, Vol. 46 No. 1, March 2008, S. 95-144.

Utho Creusen, Gordon Müller-Seitz, Gordon, Das Positive-Leadership-GRID - Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements, Wiesbaden 2010.

Mihaly Csikszentmihalyi, Flow – Das Geheimnis des Glücks, 13. Auflage, Stuttgart 2007.

Stefano DellaVigna, Psychology and Economics: Evidence from the Field, in: Journal of Economic Literature, Vol. 47, Nr. 2, Juni 2009, S. 315 – 372.

Ed Diener, Robert Biswas-Diener, Happiness – Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth, Malden USA 2008.

Richard Easterlin, Does Economic Growth Improve the Human Lot?, in: David, P./ Reeder M.W. (Hrsg.), Nations and Households in Economic Growth: Essays in Honour of Moses Abramovitz, New York 1974, S. 89-125.

Richard Easterlin, Vom Glück, glücklich sein zu können, Interview mit der Frankfurter Rundschau vom 19.10.2009.

Christian Elger, Neuroleadership, Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planneg bei München 2009.

Barbara Fredrickson, Positivity, New York 2009.

Bruno S. Frey, B. S., Claudia Frey Marti, Glück – die Sicht der Ökonomie, Zürich 2010.

Ernst Fritz-Schubert, Schulfach Glück, Freiburg 2008.

Gehirn und Geist (2010), Resilienz – was die Psyche stark macht (Titelthema), Nr. 3/2010, S. 46-55.

Nils Goldschmidt, Hand G. Nutzinger (Hrsg.), Vom homo oeconomicus zum homo culturalis – Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Münster 2009.

Daniel Goleman, Soziale Intelligenz – Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben, München 2006.

John M. Gottman, Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe, 7. Auflage, Berlin 2007.

Harvard Business Review, Making Relationships Work: A Conversation with Psychologist John M. Gottman, Heft Dezember 2007, S. 45-50.

Matthias Horx, Das Buch des Wandels – Wie Menschen die Zukunft gestalten, München 2009.

IHK Nürnberg für Mittelfranken, IHK – 450 Jahre Wirtschaftsförderung, Nürnberg 2009.

Daniel Kahneman, A Psychological Perspective on Economics, in: American Economic Review, Vol. 93 (2, 2003), S. 162-168.

Remo Largo, Martin Beglinger, Schülerjahre – wie Kinder besser lernen, München 2009.

Richard Layard, Die glückliche Gesellschaft – Was wir aus der Glücksforschung lernen können, Frankfurt/New York 2005.

Jonah Lehrer, Wie wir entscheiden, München 2009.

Lin-Hi, N., Der ehrbare Kaufmann: Tradition und Verpflichtung, in: IHK Nürnberg für Mittelfranken, Der ehrbare Kaufmann, Nürnberg 2010, S. 4-21.

Gary Marcuse, Murks – der planlose Bau des menschlichen Gehirns, Hamburg 2009.

John Medina, Gehirn und Erfolg – 12 Regeln für Schule, Beruf und Alltag, Heidelberg 2009.

Memorandum „Zufrieden trotz sinkenden materiellen Wohlstands“ der Arbeitsgruppe „Zufriedenheit“ (Vorsitz Meinhard Miegel) des Ameranger Disputs der Ernst Freiberger-Stiftung vom 3.5.2010.

Meinhard Miegel, Exit – Wohlstand ohne Wachstum, Berlin 2010.

Miguel Pereira Lopes, Miguel Pina E Cunha, Stephan Kaiser, Gordon Müller-Seitz, Positive organizational scholarship: embodying a humanistic perspective on business, in: Heiko Spitzzeck et al. (Hrsg.), Humanism in Business, Chambridge 2009, S.278-298.

Jessica Pryce-Jones, J., Happiness at Work – Maximizing your Psychological Capital for success, Oxford u.a. 2010.

Karlheinz Ruckriegel, Erforschung von Glück und Menschlichkeit, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsg. von der Ludwig-Erhard-Stiftung Bonn, Heft Nr. 113 (September 2007), S. 75-78 (www.ruckriegel.org).

Karlheinz Ruckriegel, K., „Beyond GDP“ – vom Bruttoinlandsprodukt zu subjektiven Wohlfühlindikatoren, in: WiSt, 37. Jg. (2008), S. 309 – 316 (www.ruckriegel.org).

Karlheinz Ruckriegel, Glücksforschung: Bei mitarbeiterorientierter Personalführung gewinnen alle, in: Personal – Zeitschrift für Human Resource Management, 61. Jg., Heft 6 (2009), S. 14-16 (www.ruckriegel.org).

Karlheinz Ruckriegel (2009), Der Homo oeconomicus – Ein realitätsfermes Konstrukt, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsg. von der Ludwig-Erhard-Stiftung Bonn, Heft Nr. 120 (Juni 2009), S. 49-55 (www.ruckriegel.org).

Karlheinz Ruckriegel (2009b), SWR2 Forum „Das Bruttosozialglück – Alternativen zum Wirtschaftswachstum. Diskussion mit Frau Edelgard Bulmahn, Bundesministerin a.D. und Vorsitzende des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie des Deutschen Bundestages sowie mit Prof. Hans Diefenbacher, FEST – Institut für interdisziplinäre Forschung, Heidelberg. Aufzeichnung am 29.7.2009, Sendung

am 30.7.2009, 17.05 - 17.50 Uhr

Karlheinz Ruckriegel (2010c), Die Wiederentdeckung des Menschen in der Ökonomie - Von der Neoklassik zurück zur Psychologischen Ökonomie und zur Glücksforschung, Nürnberg, Juli 2010 (www.ruckriegel.org).

Karlheinz Ruckriegel (2010d), Glücksforschung auf den Punkt gebracht, Nürnberg, Juli 2010 (www.ruckriegel.org).

Karlheinz Ruckriegel (2010e), Zur gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Bedeutung der Positiven Psychologie als Kerndisziplin der fachübergreifenden Glücksforschung, in: wissenswert-journal.de (Journal des Arbeitsbereichs Sozialpsychologie der Universität Hamburg), Ausgabe 02-2010, S. 14-20 (http://www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/wissenswert\_wissenswert\_2010\_02.pdf).

Thomas Sattelberger, „A la John Wayne“ - Interview in der Wirtschaftswoche, Wirtschaftswoche Nr. 7 vom 13.2.2010, S. 94f).

Johannes Siegrist, Der homo oeconomicus bekommt Konkurrenz – die Wiederentdeckung der Emotionen in der Wirtschaft, Band 3 der Identity Edition, Identity Foundation, Düsseldorf 2008.

Manfred Spitzer, Medizin für die Schule - Plädoyer für eine evidenzbasierte Pädagogik, in: Ralf Caspary (Hrsg.), Lernen und Gehirn, Der Weg zu einer neuen Pädagogik, 6. Auflage, Freiburg 2009, S.23-35.

Joseph Stiglitz, Das Maß des Glücks, in: Financial Times Deutschland vom 19.9.2009.

Rita Trattning, Wachstum zukunftsfähig gestalten. Schauplätze, Akteure, Perspektiven, in: Friedrich Hinterberger u.a., Welches Wachstum ist nachhaltig – ein Argumentarium, Wien 2009.

Ulrich van Suntum, Macht Wachstum glücklich? In: Financial Times Deutschland vom 15.12.2009.

Heino von Meyer, Ein Kompass, der in die Irre führt, in: Financial Times Deutschland vom 18.12.2009.

Dirk von Vopelius, Vertrauen gewinnen mit bewährten Mitteln, in: IHK Nürnberg für Mittelfranken, Der ehrbare Kaufmann, Nürnberg 2010, S. 3.

Gert.G. Wagner, Zufriedenheitsindikatoren – Keine einfachen Zielwerte für die Politik, in: Wirtschaftsdienst, 89. Jg (2009), S.796-800.