

VII. Ausblick

Für die Analyse mit sequenzieller Spielstruktur und unvollständiger Information ist die Matrix-Darstellung nicht mehr geeignet. Die zusätzlichen Aspekte solcher Spiele lassen sich in extensiver Form abbilden (Baumdarstellung). Die dafür notwendigen weiterführenden Lösungskonzepte wie das teilspielperfekte Gleichgewicht, das Bayessche Gleichgewicht oder das sequenzielle Gleichgewicht bauen alle auf dem Konzept des Nash-Gleichgewichts und der Idee der Auswahl eines plausiblen Gleichgewichts auf.

Literatur:

Dixit, A./Skeath, S.: Games of Strategy. 2. Aufl., New York 2004.
 Dutta, P.K.: Strategies and Games. Theory and Practice. Cambridge 1999.
 Holler, M.J./Illing, G.: Einführung in die Spieltheorie. 7. Aufl., Berlin 2008.
 Sieg, G.: Spieltheorie. 2. Aufl., München 2005.
 Stadtmann, G./Rülke, J.-C.: Tauben und Falken. In: WISU, 38. Jg. (2009), S. 208 - 209.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.

Makroökonomie

Glücksforschung – Erkenntnisse und Konsequenzen

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel, Nürnberg

Untersuchungen zeigen, dass die Lebenszufriedenheit in den westlichen Industrieländern nicht gestiegen ist, obwohl dort in den letzten Jahrzehnten ein beträchtliches Wirtschaftswachstum zu verzeichnen war. Was sind die Ursachen und welche Konsequenzen sind daraus zu ziehen? Die interdisziplinäre Glücksforschung versucht, darauf Antworten zu finden.

I. Was ist Glück?

Die Glücksforschung beschäftigt sich mit dem Glück im Sinne von **Glücklichsein**, d.h. mit dem subjektiven Wohlbefinden, nicht jedoch mit Glückhaben (Luck), also dem Zufallsglück (z.B. beim Lottospiel).

Es gibt zwei Formen des subjektiven Wohlbefindens:

- **das emotionale Wohlbefinden** (Pleasure), d.h. momentanes Glücklichsein aufgrund positiver und fehlender negativer Gefühle,
- **kognitives Wohlbefinden** (Happiness), d.h. Glücklichsein als andauerndes Gefühl und generelle Zufriedenheit mit dem Leben. Dabei findet eine Abwägung zwischen dem, was man will (den Erwartungen) und dem, was man hat.

„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, S. 17 f.).

Frage 1: Was versteht man in der Glücksforschung unter Glück?

**Glück als subjektives
Wohlbefinden**

Glück als letztes menschliches Ziel

Die knappe Zeit nutzen, um ein hohes Maß an Glück zu erfahren

Weltweite Umfragen zur Lebenszufriedenheit

II. Was hat Glück mit Ökonomie zu tun?

Um diese Frage beantworten zu können, muss man sich erst darüber klar werden, worum es im Leben geht. Schon **Aristoteles** hatte darauf eine klare Antwort: Glück ist das letzte Ziel menschlichen Handelns. Im Juni 2006 verabschiedeten die Staats- und Regierungschefs der EU ihre Strategie zur nachhaltigen Entwicklung. Danach werden Lebensqualität und **Wohlergehen** (Well-Being) als übergeordnetes Ziel definiert: „Sie (die EU-Nachhaltigkeitsstrategie, Anm. d. Verf.) 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 um Glück geht, muss man sich fragen, wie man seine Zeit so verwendet, dass einem ein hohes Maß davon im Leben zuteil wird. Ökonomisch gesehen geht es also um die Frage, wie man das knappe Gut Zeit (Input) so nutzt, dass man in seinem Leben ein hohes Maß an Glück erfährt (Output; vgl. Ruckriegel 2007, S. 77).

Frage 2: Was hat Glück mit Ökonomie zu tun?

III. Warum ist die interdisziplinär ausgerichtete Glücksforschung ein wichtiges Thema?

Umfangreiche weltweite Umfragen zur Zufriedenheit seit den sechziger Jahren haben gezeigt, dass in den westlichen Industrieländern **kaum noch ein Zusammenhang zwischen der Steigerung des Bruttoinlandsprodukts (BIP) pro Kopf und der Lebenszufriedenheit** (kognitives Wohlbefinden) besteht. „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 hat im Auftrag der von der deutschen Industrie unterstützten „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft“ einen **Lebenszufriedenheitsindikator** (Glücks-BIP) für Deutschland entwickelt. „Die in den siebziger Jahren entstandene ökonomische Glücksforschung hat herausgefunden, dass immer mehr materieller Wohlstand die Menschen auf Dauer tatsächlich kaum glücklicher macht“ (van Suntum). 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 Dollar (BIP pro Kopf) einmal erreicht, bewirkt eine Erhöhung des durchschnittlichen Einkommensniveaus nur noch eine geringe Steigerung der durchschnittlichen Lebenszufriedenheit der Bevölkerung“ (Frey/Frey Marti, S. 52).

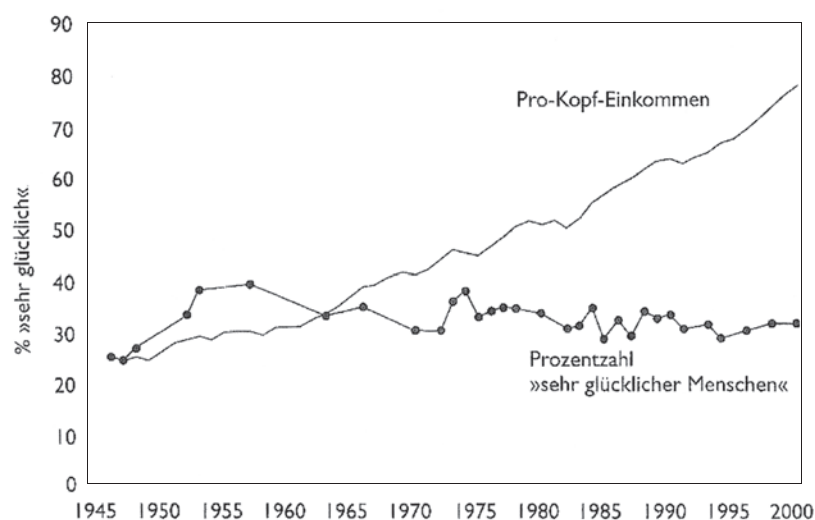


Abb.: Entwicklung des Pro-Kopf-Einkommens und des Glücksempfindens in den USA (Quelle: Layard, S. 44)

Ben Bernanke, Chef der US-Zentralbank, hat sich in einem Vortrag vor Absolventen der University of South Carolina Anfang Mai 2010 mit dem Thema „The economics of happiness“ beschäftigt: „First, he (Richard Easterlin, Anm. des Verf.) 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” (Bernanke, S. 5). Und wie Diener und Biswas-Diener meinen: „It is ironic that as rich nations have increased their wealth, people have not on average become a lot happier” (Diener/Biswas-Diener, S. 105).

Das Easterlin-Paradoxon

In der Literatur spricht man auch vom Easterlin-Paradoxon, da diese Erkenntnis ein **Problem für die Mainstream Economics** ist, die Ansprüche und Erwartungen (Habit Formation) sowie 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 thematisierte (vgl. Easterlin 1974).

Absolutes und relatives Einkommen, hedonistische Tretmühle

Zum einen ist — sofern die materielle Existenz gesichert ist — weniger das absolute Einkommen, sondern das relative Einkommen entscheidend. Die Zahl der Rangplätze in einer Volkswirtschaft ist jedoch 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, sodass daraus keine größere Zufriedenheit erwächst (sog. hedonistische Tretmühle; vgl. Diener/Biswas-Diener S. 97 ff.).

Frage 3: Was versteht man unter dem Easterlin-Paradoxon?

IV. Beyond GDP – vom BIP 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?“ (Horx, S. 307 ff.). „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“ (Stiglitz).

Stiglitz-Kommission

Der **französische Präsident Nicolas Sarkozy** hat Anfang 2008 eine Kommission unter Leitung des Nobelpreisträgers für Wirtschaftswissenschaften Joseph Stiglitz (Stiglitz-Kommission) eingesetzt, die der Frage nachgehen sollte, wie sich das Wohlergehen einer Gesellschaft messen lässt. In dem im September 2009 vorgestellten Abschlussbericht der Kommission (Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress) wird vorgeschlagen, sich nicht mehr am (Wachstum des) BIP, sondern

Alternative Wohlstandsindikatoren

- 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 künftige Generationen zu orientieren (vgl. Ruckriegel 2008 und 2009c). Diesen Weg schlägt auch die OECD ein (vgl. v. Meyer).

Es geht also um das „Maß des Glücks“ (vgl. Stiglitz). „Unsere Volkswirtschaft soll unser Wohlergehen verbessern. 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 im September 2009 geäußerte Wunsch scheint in Erfüllung zu gehen. Unter dem Titel „Wie lässt sich Wohlstand messen?“ wurde im Wirtschaftsdienst (Dezember 2009, S. 783 ff.) die Umsetzung der Vorschläge in der **amtlichen Statistik** und im **sozio-ökonomischen Panel** unter Beteiligung des Statistischen Bundesamtes ausführlich diskutiert.

Reaktionen der Politik

Mittlerweile wurde das Thema auch von der Bundesregierung aufgegriffen. So meinte **Kanzlerin Angela Merkel** in ihrer Videobotschaft vom 6.2.2010: „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.“ In seiner Ansprache anlässlich der Ernennung der Bundesregierung am 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 im Januar 2010 von der **französischen und deutschen Regierung** verabschiedet wurde.

Empirisch gehaltvoller Nutzenbegriff

„Der von den Ökonomen traditionellerweise verwendete 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, S. 26).

Wirtschaftswachstum stößt an ökologische Grenzen

Nicht nur, dass das Ziel Wirtschaftswachstum in den westlichen Industrieländern immer weniger Sinn macht, da es nicht bzw. kaum zu mehr Lebenszufriedenheit beiträgt, es ist auch ökologisch nicht mehr durchhaltbar. Das Ziel kann nicht Wirtschaftswachstum sein, es muss vielmehr **„ein glückliches langes Leben“** („happy life years“) sein, das sich — unter der Bedingung nachhaltigen Wirtschaftens — aus der Lebenserwartung und der Zufriedenheit mit dem Leben errechnet.

Happy-Planet-Index

Ein Anhaltspunkt ist beispielsweise der Happy-Planet-Index (HPI). Beim HPI werden die drei Kriterien **Lebenserwartung, persönliche Lebenszufriedenheit und ökologischer Fußabdruck** gewertet und verglichen. Es sollte im Auge behalten werden, dass für den Menschen Engagement und eine befriedigende Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit entscheidend sind, weshalb hier angesetzt werden muss und nicht versucht werden soll, über den ineffizienten Umweg eines ökologisch nicht mehr verantwortbaren Wachstumsziels das Problem Arbeitslosigkeit zu lösen. Entscheidend ist die Erhöhung der „Happy Life Years“. Ben Bernanke weist in diesem Zusammenhang 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“ (vgl. Bernanke, S. 10).

Die Wirtschaft ist für den Menschen da

Nicht vergessen werden darf auch, dass die Wirtschaft eine **dienende Funktion** hat: Sie ist für den Menschen da und nicht umgekehrt. So dachten bereits die Väter der sozialen Marktwirtschaft wie Wilhelm Röpke und Alexander Rüstow. Auch die Wirtschaftswissenschaft sollte sich wieder darauf besinnen (vgl. Ernst Freiberg Stiftung).

Frage 4: Welche Empfehlungen gibt die Stiglitz-Kommission für die amtliche Statistik?

V. Positive Psychologie und Glück

Neue Richtung in der Psychologie

Die positive Psychologie befasst sich mit der Erforschung derjenigen Aspekte des menschlichen Lebens und Miteinanders, die beides gesünder, besser und glücklicher machen. Damit unterscheidet sie sich von der traditionellen Psychologie, die sich in der Regel auf klinische Fälle und emotionale Probleme konzentriert. Die positive Psychologie wurde 1999 als neue Forschungsrichtung von führenden amerikanischen Psychologen (Seligman, Diener, Csikszentmihalyi et al.) aus der Taufe gehoben (zu den Ergebnissen vgl. insbesondere Ben-Shahar; Diener/Biswas-Diener; Fredrickson; Lyubomirsky; Ruckriegel 2010b; zur Rolle der positiven Psychologie in der Glücksforschung s. Ruckriegel 2010c).

Glücksfaktoren der positiven Psychologie

Nach den Erkenntnissen der positiven Psychologie gibt es eine Reihe von Glücksfaktoren:

- **liebevolle soziale Beziehungen**, wozu Partnerschaft, Familie und Freunde zählen (Erfahrung der Zugehörigkeit),
- **physische und psychische Gesundheit**,
- **Engagement und befriedigende Erwerbs- und/oder Nichterwerbsarbeit** (Erfahrung von Kompetenz),
- **persönliche Freiheit** (Erfahrung von Autonomie),
- **innere Haltung** (Dankbarkeit, Optimismus, Vermeidung sozialer Vergleiche, Emotionsmanagement etc.) und **Lebensphilosophie** (Spiritualität, d.h. die Suche nach dem Sinn des Lebens bzw. Religiosität),
- **Mittel zur Befriedigung der materiellen (Grund-)Bedürfnisse**.

Will man die Lebenszufriedenheit steigern und stehen genug Mittel zur Befriedigung der materiellen Grundbedürfnisse zur Verfügung, kommt es also auf die **nicht-finanziellen Glücksfaktoren** an. Auch Bernanke (S. 8 ff.) bezieht sich auf die Erkenntnisse der positiven Psychologie und leitet daraus Folgerungen für die Wirtschaftspolitik ab (siehe oben).

Bildung nimmt Schlüsselrolle ein

Neben den genannten Aspekten kommt auch der Bildung 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, S. 237 f.). Damit besteht auch ein Zusammenhang mit dem Glück: „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, S. 16 und 147).

Zusammenfassung empirischer Ergebnisse

Gert G. Wagner, Leiter der Längsschnittstudie SOEP (sozio-ökonomisches Panel), fasst die empirischen Ergebnisse zusammen. Danach wird in zahlreichen Studien festgestellt, „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, S. 797).

Management-Forschung und -Lehre

Ausgehend von den USA finden die Ergebnisse der positiven Psychologie jetzt in Form des **Positive Organizational Scholarship**, des **Positive Management** bzw. **Positive Leadership** Eingang in die Management-Forschung und -Lehre (vgl. Cameron et al. 2003; Cameron 2008; Ruckriegel 2009a; Creusen/Müller-Seitz 2010; Pryce-Jones 2010). Die Forschungsrichtungen Positive Organizational Scholarship und die positive Psychologie werden von der Zeitschrift „Harvard Business Review“ 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, S. 41). Bei diesem Ansatz geht es insbesondere um Tugendhaftigkeit (Werte), Förderung positiver Emotionen bei der Arbeit, interne Organisationsentwicklung auf der Grundlage von Stärkenanalyse, Authentic Leadership, der Förderung der Organisationsmitglieder, Flow-Entwicklung und Sinnstiftung (vgl. Creusen/Müller-Seitz, S. 47 ff.; Linley et al.). Diese Ansätze finden sich Deutschland in der Tradition des „ehrbaren Kaufmanns“, auf deren Einhaltung sogar die Industrie- und Handelskammern per Gesetz zu achten haben: Die Industrie- und Handelskammern haben die Aufgabe, ... für Wahrung von Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns zu wirken, vgl. § 1 IHK-Gesetz. „In der heutigen Situation kann das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns dringend notwendige Orientierung bieten. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat nicht nur Auswirkungen auf die Wirtschaftsbranchen – sie erschüttert auch das Vertrauen der Menschen in die Wirtschaft und ihre Akteure“ (v. Vopelius, S. 3).

Frage 5: Welche Glücksfaktoren hat die positive Psychologie entdeckt?

VI. Konsequenzen und Chancen für die Unternehmen

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihrem Leben generell und in 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, S. 164).

Was glückliche Menschen besser machen

Generell ist festzustellen, dass glückliche Menschen (Mitarbeiter, Manager, Unternehmer)

- **besser** mit anderen **zusammenarbeiten**,
- **kreativer** sind,
- **Probleme lösen**, statt sich darüber zu beschweren,
- **mehr Energie** haben,
- **optimistischer** sind,
- **engagierter** sind,
- **seltener krank** sind,
- **schneller lernen**,

- **weniger Fehler machen** und mehr aus ihnen lernen sowie
- **bessere Entscheidungen** treffen.

Einstellung zur Arbeit

Der entscheidende Unterschied zwischen glücklichen/zufriedenen und unglücklichen/unzufriedenen Mitarbeitern ist die Einstellung zur Arbeit. Während Ersterer Arbeit als **Berufung** sehen und in ihr aufgehen, sehen Letztere ihre Arbeit als **bloßen Job**, der dem Gelderwerb dient (Diener/Biswas-Diener, S. 70 f.). Diese Einstellungen haben jedoch entscheidenden Einfluss auf 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, S. 71).

Erfolg bedarf guter Beziehungen

Von großer Bedeutung für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind **soziale Beziehungen**. Daher ist es für die Management-Lehre wichtig zu verstehen, wie Partnerschaften (Beziehungen) funktionieren. „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, S. 45).

Das falsche Modell des Homo oeconomicus

Der Beziehungsforscher John M. Gottman befasst sich seit Jahrzehnten mit der Frage, was gute Beziehungen zwischen Ehepartnern ausmacht. Diese Erkenntnisse sollen auch für das Miteinander von Management und Mitarbeitern bzw. beim Umgang der Mitarbeiter miteinander nutzbar gemacht, d.h. in die betriebliche Praxis übertragen werden. Erstaunlicherweise gibt es bis heute kaum eine systematische Beziehungsforschung auf betrieblicher Ebene. Was ist der Grund für dieses Forschungsversagen? Vermutlich ist es dem Glauben an den Homo oeconomicus zuzuschreiben, der von der Volkswirtschaftslehre auf die Betriebswirtschaftslehre übergeschwappt ist. Daniel Kahneman (S. 162), Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2002, verweist darauf, dass er seine erste Begegnung mit den „Psychological Assumptions of Economics“ Anfang der siebziger Jahren hatte, als der Ökonom Bruno Frey in einem Artikel schrieb, „the agent of economic theory is rational and selfish, and that his tastes do not change“. Als Psychologe glaubte er kein Wort davon („not to believe a word of it“). Der Mensch ist eben kein „Maschinenmensch“ à la La Mettrie. Stattdessen spielen die Beziehungen zu anderen Menschen eine entscheidende Rolle (vgl. auch Ruckriegel 2009b und 2010a).

Gottmans Erfolgsfaktoren

Was sollte von dem, was eine erfüllende (Liebes-)Beziehung zwischen (Ehe-)Partnern ausmacht, in die betriebliche Praxis übertragen werden? „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 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. 45 f.). Nach Gottman sind es diese Faktoren (vgl. Gottman):

- **gegenseitige Zuwendung** (Aufmerksamkeit),
- **Denken und Handeln mit Wir-Gefühl** (nicht mit 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, d.h. 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, S. 49). Wo können die Unternehmen konkret ansetzen?

1. Work-Life-Balance

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Mit Work-Life-Balance ist die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gemeint. Dabei geht es insbesondere um eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ohne Work-Life-Balance ist keine nachhaltige Zufriedenheit möglich, worunter auch die Arbeitsergebnisse leiden. Im Einzelnen ist dabei zu denken an

- **zeitliche und örtliche Arbeitsflexibilisierung:**
 - Teilzeit, Langzeiturlaub, Sabbaticals,
 - Gleitzeit, Arbeitszeitkonten,
 - Telearbeit,

- **Mentoring, Wiedereinstiegsprogramme, Qualifizierungsprogramme,**
- **Personalservice:** Sozialberatung, haushaltsnahe Dienstleistungen, Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Pflege naher Angehörigen,
- **Gesundheitsförderung:** Betriebssport, Fitness- und Wellnessangebote, Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenz, Gesundheitscheck.

2. Vom Job zur Berufung

Einstellung zur Arbeit

Die Einstellung zur Arbeit hat einen großen Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Leben und mit der Arbeit als Quelle von Einkommen und beruflichem Ansehen. Wird sie nur **als Job** verstanden, handelt es sich lediglich um eine lästige Pflicht, um Geld zu verdienen. Karriere definiert sich dann vor allem durch äußere Faktoren wie Geld, Vorwärtskommen, Einfluss und Ansehen. Wird Arbeit hingegen **als Berufung** verstanden, ist sie selbst die Erfüllung. Zwar sind Einkommen und Aufstieg wichtig. Man arbeitet jedoch hauptsächlich, weil einem die Beschäftigung als solche Freude macht und man in ihr aufgeht (Flow-Erlebnisse, vgl. zur Flow-Forschung Csikszentmihalyi). „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, S. 9).

Arbeit als Berufung

Was können Unternehmen tun, damit Arbeit als Berufung verstanden wird?

- Die Arbeit darf **nicht monoton** sein, sondern muss **unterschiedliche Talente und Fertigkeiten** ansprechen.
- Die Mitarbeiter müssen bestimmte **Aufgaben von Anfang bis Ende erfüllen**. Sie dürfen keine untergeordnete Rolle („Rädchen im Getriebe“) erfüllen.
- Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass ihre **Arbeit für andere Menschen bedeutsam ist** („Corporate Identity“ als übergeordnete gesellschaftliche Sinnhaftigkeit). Was trägt zur gesellschaftlichen Sinnhaftigkeit bei? Die Qualität und Nützlichkeit der Produkte, Umweltverträglichkeit, die Ausbildung junger Menschen, die Unterstützung gesellschaftlicher Projekte im sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich.

3. 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 erbringen deutlich bessere Leistungen als nervöse oder ängstlich“ (Goleman 2009, S. 36).

Was heißt dies konkret für das Personalmanagement und die Mitarbeiterführung?

- **Ernsthaftes Interesse am Wohlergehen der Mitarbeiter,**
- **Förderung durch Weiterbildung,**
- **Führungskräfte müssen eine Vorbildfunktion erfüllen,**
- **Entscheidungsfreiheit im Rahmen des übertragenen Aufgabengebiets,**
- **Förderung von Teamwork**
- **Schaffung eines guten Arbeitsklimas,**
- **Fairness.**

Glückliche Mitarbeiter fühlen sich nicht nur wohler, sie sind auch **kommunikativer, kreativer, lernfähiger, offener gegenüber Neuem, gesünder und damit produktiver**. Die Entwicklung der Bereichszufriedenheit Arbeit in Deutschland laut sozio-ökonomischem Panel ist jedoch ernüchternd. Auf einer Skala von 0 (ganz und gar 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). Eine Entwicklung, die auch auf den Einzug des **Shareholder-Value-Ansatzes** in die Unternehmensführung zurückzuführen ist. Ein Ansatz, der heute von Jack Welch, ehemals CEO von General Electric und damals einer seiner eifrigsten Verfechter, als „dümmste Idee der Welt“ bezeichnet wird (Pryce-Jones, S. 6). Laut Welch sollen die Mitarbeiter, Kunden und die Produkte des Unternehmens im Mittelpunkt stehen. Johannes Siegrist, 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).

Frage 6: Wo können die Unternehmen ansetzen, um die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu erhöhen?

Personalmanagement und Mitarbeiterführung

Literatur:

- Bartens, W.: Körperglück — wie gute Gefühle gesund machen. München 2010
- Ben-Shahar, T.: Glücklicher. München 2007.
- Bernanke, B.: The Economics of Happiness. Vortrag, gehalten am 8. Mai 2010 vor Absolventen der University of South Carolina.
- Cameron, K.: Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance. San Francisco 2008.
- Cameron, K./Dutton, J./Quinnert, R. (Hrsg.): Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline. San Francisco 2003.
- Creusen, U./Müller-Seitz, G.: Das Positive-Leadership-GRID — Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements. Wiesbaden 2010.
- Csikszentmihalyi, M.: Das Geheimnis des Glücks. 13. Aufl., Stuttgart 2007.
- Clark, A./Frijters, P./Shields, M.: 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.
- Diener, E./Biswas-Diener, R.: Happiness — Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth. Malden 2008.
- Easterlin, R.: 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.
- Easterlin, R.: Vom Glück, glücklich sein zu können. Interview mit der Frankfurter Rundschau v. 19.10.2009.
- Ernst Freiberg Stiftung (Hrsg.): Memorandum „Zufrieden trotz sinkenden materiellen Wohlstands“ der Arbeitsgruppe „Zufriedenheit“ (Vorsitz Meinhard Miegel) des Ameranger Disputes vom 3.5.2010.
- Fredrickson, B.: Positivity. New York 2009.
- Frey, B.S./Frey Marti, C.: Glück — die Sicht der Ökonomie. Zürich 2010.
- Goleman, D.: Soziale Intelligenz — Warum Führung Einfühlung bedeutet. In: Harvard Business Manager, Januar 2009.
- Gottman, J.M.: Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe. 7. Aufl., Berlin 2007.
- Horx, M.: Das Buch des Wandels — Wie Menschen die Zukunft gestalten. München 2009.
- Kahneman, D.: A Psychological Perspective on Economics. In: American Economic Review, Vol. 93 (2, 2003), S. 162 - 168.
- Layard, R.: Die glückliche Gesellschaft — Was wir aus der Glücksforschung lernen können. Frankfurt a.M./New York 2005.
- Linley, A./Harrington, S./Garcea, N. (Hrsg.): Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. Oxford 2010.
- Lyubomirsky, S.: Glücklich sein. Frankfurt/New York 2008.
- Maak, T./Pless, N.: The Leader as Responsible Change Agent: Promoting Humanism in and beyond Business. In: Spitzeck, H. et al. (Hrsg.): Humanism in Business, Cambridge 2009, S. 358 - 374.
- Miegel, M.: Exit — Wohlstand ohne Wachstum. Berlin 2010.
- Pryce-Jones, J.: Happiness at Work — Maximizing Your Psychological Capital for Success. Oxford 2010.
- Ruckriegel, K.: Die Wiederentdeckung des Menschen in der Ökonomie — Von der Neoklassik zurück zur Psychologischen Ökonomie und zur Glücksforschung. Nürnberg Juli 2010a (www.ruckriegel.org).
- Ruckriegel, K.: Glücksforschung auf den Punkt gebracht. Nürnberg, Juli 2010b (www.ruckriegel.org).
- Ruckriegel, K.: Zur gesellschafts- und wirtschaftspolitischen Bedeutung der Positiven Psychologie als Kerndisziplin der fachübergreifenden Glücksforschung. In: wissenswert-journal.de (Journal des Arbeitsbereichs Sozialpsychologie der Universität Hamburg), Nr. 2, 2010c, S. 14 - 20 (www.uni-hamburg.de/fachbereiche-einrichtungen/fb16/wissenswert/_wissenswert_2010_02.pdf).
- Ruckriegel, K.: Glücksforschung: Bei mitarbeiterorientierter Personalführung gewinnen alle. In: Personal-Zeitschrift für Human Resource Management, 61. Jg., (2009a), S. 14 - 16.
- Ruckriegel, K.: Der Homo oeconomicus — Ein realitätsfernes Konstrukt. In: Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg): Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Heft 120 (2009b), S. 49 - 55.
- Ruckriegel, K.: SWR2 Forum „Das Bruttosozialglück — Alternativen zum Wirtschaftswachstum.“ Diskussion mit 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 (2009c).
- Ruckriegel, K.: Beyond GDP — vom Bruttoinlandsprodukt zu subjektiven Wohlfühlindikatoren. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 37. Jg. (2008), S. 309 - 316.
- Ruckriegel, K.: Erforschung von Glück und Mitmenschlichkeit. In: Ludwig-Erhard-Stiftung (Hrsg.): Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Heft Nr. 113 (2007), S. 75 - 78.
- Siegrist, J.: Der homo oeconomicus bekommt Konkurrenz — die Wiederentdeckung der Emotionen in der Wirtschaft. Band 3 der Identity Edition, Identity Foundation, Düsseldorf 2008.
- Stiglitz, J.: Das Maß des Glücks. In: Financial Times Deutschland v. 19.9.2009.
- van Suntum, U.: Macht Wachstum glücklich? In: Financial Times Deutschland v. 15.12.2009.
- v. Meyer, H.: Ein Kompass, der in die Irre führt. In: Financial Times Deutschland v. 18.12.2009.
- v. Vopelius, D.: Vertrauen gewinnen mit vertrauten Mitteln. In: IHK Nachrichten für Mittelfranken — Der ehrbare Kaufmann, Nürnberg 2010.
- Wagner, G.G.: Zufriedenheitsindikatoren — Keine einfachen Zielwerte für die Politik. In: Wirtschaftsdienst, 89. Jg. (2009), S. 796 - 800.

Die Fragen werden im WISU-Repetitorium beantwortet.