

# Das Streben nach GLYck

Was die Generation Y von ihren Eltern unterscheidet und wie man Angestellte glücklich macht

**„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.“**

Wie das „ß“ beim „daß“ vermuten lässt, ist das vorangegangene Zitat nicht ganz neu. Es stammt vom „Vater des Wirtschaftswunders“, Ludwig Erhard. Es steht in seinem 1957 erschienenen Buch „Wohlstand für alle“ – der „Bibel“ der Sozialen Marktwirtschaft. Die Frage, wie man Arbeit und Zufriedenheit in Einklang bringen kann, ist also nicht erst en vogue, seitdem die Generation Y auf den Arbeitsmarkt strömt. Aber sie ist aktueller denn je, wie der Volkswirt Karlheinz Ruckriegel, Professor an der Fakultät Betriebswirtschaft der Technischen Hochschule Nürnberg, berichten kann. Im Interview mit „Profil“ diskutiert der Glücksforscher, was junge Nachwuchskräfte von ihren Eltern abhebt und wie man Arbeitnehmer aller Altersstufen glücklich macht.

**Profil:** Was unterscheidet die Generation Y von vorangegangenen Generationen?

**Karlheinz Ruckriegel:** Das wichtigste Differenzierungsmerkmal der Generation Y ist ihre vergleichsweise geringe Zahl. Die Babyboomer waren viele und haben gemerkt, dass das Leben mit zahlreichen Konkurrenten mühsam ist. Sie haben im Zuge des Wettbewerbs um wenige Stellen immer wieder Abstriche gemacht. Aus ihren eigenen Erfahrungen heraus bekamen die Babyboomer weniger Kinder. Und sie haben diese sehr gefördert. Auch banden sie ihren Nachwuchs frühzeitig in Entscheidungen ein, zum Beispiel bei der Frage, wohin die Familie in den Urlaub fährt oder was man am Wochenende unternimmt. Die Angehörigen der Generation Y sind von Kindesbeinen an gewohnt, angehört zu werden und auch kritische Fragen zu stellen.

**Profil:** Was erwartet die Generation von ihren Arbeitgebern?

**Ruckriegel:** Die Generation Y will Leben und Arbeit in Einklang bringen – und



Karlheinz Ruckriegel

**„Die Forderung, dass Arbeit glücklich machen sollte, hat lange Zeit geradezu obszön angemutet.“**

zwar unteilbar. Junge Menschen wissen, dass der Mensch ohne Arbeit verkümmert. Sie sind nicht arbeitsscheu, ganz im Gegenteil. Aber sie wollen die Glückssuche nicht auf die Zeit nach Dienstschluss verschieben. Sie möchten einen Gesamtentwurf vom Leben, in dem Arbeit ein wichtiger und erfüllender Teil ist.

Das setzt allerdings voraus, dass von Arbeitgeberseite her bestimmte Bedingungen erfüllt sind: Der Mensch muss in der Firma im Mittelpunkt stehen. Die Arbeit muss einen Sinn ergeben. Und der Beruf sollte den Mitarbeiter persönlich voranbringen. Das heißt, das Gehalt darf kein Schmerzensgeld für verlorene Lebenszeit sein.

**Profil:** Waren vorherige Generationen, wie zum Beispiel die Babyboomer, unglücklich mit ihren Jobs?

**Ruckriegel:** Die Forderung, dass Arbeit glücklich machen sollte, hat lange Zeit geradezu obszön angemutet. Man hat gearbeitet, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Pflichterfüllung und Wettbewerbsgedanke waren wichtige Tugenden für die Babyboomer. Die „Zeit“-Journalistin Kerstin Bund, eine Vertreterin der Generation Y, hat die negativen Folgen dieser Einstellung pointiert beschrieben: „Meine Generation hat gesehen, was herauskommt, wenn der Beruf das Privatleben dominiert: abwesende Väter,

Scheidungen, ein Herzinfarkt mit 50.“ Die Glücksforschung schlägt in diesem Punkt bereits seit Langem Alarm. Die Zufriedenheit der deutschen Belegschaften hat in den letzten Jahren drastisch abgenommen und kann auch im internationalen Vergleich als sehr schlecht gelten.

**Profil:** Wie kommt das?

**Ruckriegel:** Das hat sicherlich damit zu tun, dass in vielen Unternehmen – die Genossenschaften nehme ich hier explizit aus – der Shareholder-Value-Gedanke überhand genommen hat. In dem Maße, wie sich die Betriebe von den Interessen ihrer Belegschaften entfernt haben, haben sich auch die Angestellten von ihren Arbeitgebern entfremdet.

**Profil:** Wie bekomme ich also glückliche Arbeitnehmer?

**Ruckriegel:** Damit ein Mensch bei der Arbeit Erfüllung findet, müssen mehrere Faktoren stimmen. Zentral ist der Umgang miteinander in den Unternehmen, wobei es insbesondere auf die unmittelbaren Vorgesetzten ankommt. Das fängt bei einem freundlichen Umgangston an. Mitarbeiter benötigen aber auch Einfluss auf die Abläufe. Die Arbeit sollte vielseitig sein und eine Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern. Mitarbeiter müssen eine Aufgabe vom Anfang bis zum Ende erfüllen können. Und nicht zuletzt brauchen Angestellte das Gefühl, dass die Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung hat. Diese Aufzählung gilt im Übrigen für alle Menschen, nicht nur für die Angehörigen der Generation Y. In unserem neuen Buch „Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung“, das Ende November erscheint, beschäftigen wir uns intensiv mit diesen Fragestellungen.

**Profil:** Die glücklichsten Menschen leben in Skandinavien. Können deutsche Firmen von Dänen und Schweden etwas lernen?

**Ruckriegel:** Sie sprechen etwas ganz Wichtiges an: Die Glücksforschung versteht unter Glück das subjektive Wohlbefinden eines Menschen. Dabei geht es einerseits um die Gefühle, während wir unser Leben leben – das emotionale Wohlbefinden – und andererseits um die

Frage der Zufriedenheit mit dem Leben – das kognitive Wohlbefinden. Die Zufriedenheit wird auf einer Skala von 0 bis 10 gemessen. Die Dänen liegen dort im Schnitt bei gut über 8, die Deutschen um die 7. Das klingt nicht nach einem dramatischen Unterschied, aber man muss im Hinterkopf haben, dass eine Scheidung das Wohlbefinden eines Menschen zunächst um rund 0,62 Punkte senkt, Arbeitslosigkeit um 0,45 Punkte. Wie sich hieran zeigt, fühlen sich die Bundesbürger im Schnitt also deutlich unzufriedener als die Dänen.

Aber was kann man nun daraus lernen? Die Glücksforschung geht davon aus, dass die hohe Zufriedenheit der Skandinavier auf relativ geringe Einkommensunterschiede, hohe soziale Aufstiegschancen – ungeachtet der Herkunft –, gegenseitigen Respekt und ein hohes Maß an Vertrauen in der Gesellschaft zurückzuführen ist. Faktoren also, die man durchaus auch in einer Unternehmenskultur verankern kann. Das sind übrigens ganz genau jene Dinge, die die Generation Y einfordert.

**Profil:** Herr Professor Ruckriegel, vielen Dank für das Gespräch! hh

## Einhörner auf grünen Auen: Das GYPSY-Problem



Einhorn auf Wiese.

Im Englischen ist Gypsy ursprünglich eine eher unfreundliche Bezeichnung für Sinti und Roma. „GYPSY“ ist allerdings auch ein Kofferwort, das sich aus „Generation Y“ und Yuppie zusammensetzt. Ausgedacht hat sich die Wortschöpfung der amerikanische Journalist Tim Urban für seine Kolumne „Wait but why“. In ihr geht Urban unter anderem der Frage nach, warum überproportional viele Angehörige der Generation Y mit ihrer Jobsituation unzufrieden sind. Seine Antwort ist eng verbunden mit der Glücksdefinition, die er seiner These zugrunde legt. Demnach ist Glück die Summe aus Realität minus Erwartungen. Auf die Karriere bezogen bedeutet das: Läuft es

im Job besser, als man erhofft hat, ist man glücklich. Das sei vor allem bei früheren Generationen der Fall gewesen, für die es sprichwörtlich „immer aufwärts ging“.

Das Problem der Gypsies sei nun, so Urban, dass ihre Erwartungen an den Arbeitgeber und das Berufsleben höher sind. Sie erwarten „keine grüne Wiese, sondern eine grüne Wiese mit Blumen“. Und da die Angehörigen der Generation Y von ihren Eltern von Kindheitsbeinen gelernt haben, dass sie etwas Besonderes seien, müsse auf der Blumenwiese auch noch ein Einhorn grasen. Der Journalist geht also davon aus, dass die Anforderungen an einen Arbeitsplatz nicht nur sehr hoch sind, sondern teilweise von unrealen Vorstellungen über die eigenen Fähigkeiten genährt werden: Die Erwartungen sind somit deutlich höher als die Realität. Der Gypsy ist unglücklich. Urban zeigt deprimierten Angestellten jedoch einen Ausweg aus ihrem Dilemma auf. Der Drei-Stufen-Plan zum Glück lautet nach Urban demnach so: Weiter suchen. Dabei nicht glauben, man sei jemand Besonderes und aufhören, sich mit anderen zu vergleichen.



## IHR PLUS AN UNTERNEHMENSERFOLG

Mit der betrieblichen Altersversorgung von R+V.

**Planen Sie Ihre Zukunft und die Ihrer Mitarbeiter.** Mit der betrieblichen Altersversorgung (bAV) von R+V steigern Sie die Motivation und die Identifikation der Mitarbeiter mit Ihrem Unternehmen. Gleichzeitig gibt sie Ihnen die Möglichkeit, qualifizierte Fachkräfte langfristig zu binden. Die bAV ist eine Investition, die Ihren Mitarbeitern und Ihnen als Arbeitgeber attraktive Vorteile bringt. Erfahren Sie mehr auf [www.ruv.de](http://www.ruv.de)