

Ruckriegel/Niklewski/Haupt

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online



HAUFE.

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Prof. Dr. Dr. Günter Niklewski

Andreas Haupt

Mit einem Geleitwort von Prof. Randolf Rodenstock

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort: Vom Wohlstand zum Wohleben – wie wandelt sich unsere Arbeitswelt? 11

Prof. Randolph Rodenstock

1	Glücksforschung – was Menschen glücklich macht	17
	<i>Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel</i>	
1.1	Führung als Achillesferse	18
1.2	Wie wir Entscheidungen treffen – vom Homo oeconomicus zum Dualen Handlungssystem	21
	1.2.1 Homo oeconomicus	22
	1.2.2 Duales Handlungssystem	26
1.3	Wer (materiell) alles hat, ist nicht automatisch glücklich	31
1.4	Gesundheit, Glück (Wohlbefinden), gesundes Führen	34
	1.4.1 Zur Entwicklung psychischer Krankheiten in Deutschland	36
	1.4.2 Zur Situation der Beschäftigten in deutschen Unternehmen	38
	1.4.3 Zur Situation der Führungskräfte in deutschen Unternehmen	41
1.5	Glücksforschung (Happiness Research) – eine gesellschaftspolitische Einordnung	44
	1.5.1 Die Finanzkrise(n) der letzten Jahre als Kristallisationspunkt	46
	1.5.2 Glücksforschung und Politik: Der OECD Better Life Index	50
1.6	Die Rückkehr des Menschen in die Ökonomie	54
1.7	Zufriedene und glückliche Mitarbeiter: eine Win-Win-Situation	61
	1.7.1 Hard Facts: Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse	61
	1.7.2 Wertewandel in der Generation Y	63
	1.7.3 Demografische Entwicklung – die Lücke wird immer größer	63
	1.7.4 Zunehmende gesellschaftspolitische Relevanz	64
	1.7.5 Gesetzliche Vorgabe: psychische Gefährdungsbeurteilung	65
1.8	Steigerung des Wohlbefindens im Unternehmen: das Zwei-Säulen-Modell	68
1.9	Säule I: Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Erkenntnisse der Glücksforschung	69
	1.9.1 Was ist überhaupt Glück (Wohlbefinden)?	69
	1.9.2 Quellen des Wohlbefindens (Glücksfaktoren)	75
	1.9.2.1 Soziale Beziehungen – Menschen sind die sozialste Spezies auf dieser Erde	76
	1.9.2.2 Arbeit und Motivation – von der X-Theorie zur Y-Theorie nach McGregor	76
	1.9.3 Was bringt uns Wohlbefinden?	81
	1.9.4 Wege zu einem gelingenden Leben (Glücksaktivitäten)	82
1.10	Führungsethik versus Homo oeconomicus	84
	1.10.1 Was ist Führungsethik?	84
	1.10.2 Menschen sind überwiegend auf Fairness gepolt	89

1.10.3	Abschied vom Homo oeconomicus	92
1.10.3.1	Von einer A-priori-Annahme zur Realität	92
1.10.3.2	Die Homo-oeconomicus-Annahme als negative Prägung von Führungsverhalten	97
1.11	Säule II: Schaffung und Verbesserung der Voraussetzungen in den Unternehmen	102
1.11.1	Mitarbeiterführung – der Mensch steht im Mittelpunkt	104
1.11.1.1	Was ist ein guter und gesunder Führungsstil?	104
1.11.1.2	Kann man gute und gesunde Führung lernen?	109
1.11.2	Arbeitsplatzgestaltung – vom Job zur Berufung	111
1.11.3	Work-Life-Balance – Glück und Zufriedenheit sind nicht teilbar	116
1.11.4	Normatives Controlling – eine notwendige Ergänzung des operativen Controllings	117
2	Individuelle Faktoren der psychischen Gesundheit	121
	<i>Prof. Dr. Dr. Günter Niklewski</i>	
2.1	Glück und Unglücksforschung	122
2.1.1	Führung und das Wissen von psychischen Problemen	122
2.1.2	Fallbeispiele	123
2.1.3	Anhedonie – der Verlust der Lebensfreude	125
2.2	Ich bin im Stress	126
2.2.1	Was ist eigentlich Stress?	127
2.2.2	Die Stressreaktion	128
2.2.2.1	Die Stressreaktion: ein somatopsychisches Ereignis	128
2.2.2.2	Schaltzentrale Gehirn	129
2.2.2.3	Die Wirkung des Stresshormons Cortisol	130
2.2.2.4	Die Stressreaktion des autonomen Nervensystems	131
2.2.3	Was passiert bei Dauerstress?	132
2.2.4	Und die Erholung?	133
2.2.5	Aber: Stress droht auch in der Freizeit	134
2.3	Stress macht krank! Macht Stress krank?	135
2.3.1	Wenn Stress krank macht	136
2.3.1.1	Die Stresshitliste	136
2.3.1.2	Dauerstress und die Folgen	137
2.3.1.2.1	Herz-Kreislauf-Erkrankungen	138
2.3.1.2.2	Broken-Heart-Syndrom	140
2.3.1.2.3	Stress und Immunsystem	140
2.3.1.2.4	Stress und Schlaf	140
2.3.1.2.5	Stress und der Bewegungsapparat	141
2.3.1.2.6	Stress und Stoffwechselerkrankungen	142

2.4	Die psychischen Folgen von Stress – Erschöpfung, Burnout und Depression	142
2.4.1	Kognitive Störungen	143
2.4.2	Burnout-Syndrom	144
2.4.2.1	Die Symptome eines Burnout-Syndroms	145
2.4.2.2	Die Stadien des Burnout-Syndroms	146
2.5	Und wenn aus Burnout eine Depression wird?	147
2.5.1	Depression und Gehirn	148
2.5.2	Depression, eine Erkrankung mit vielen Gesichtern	149
2.5.2.1	Die Symptome der Depression	150
2.5.2.2	Häufige Klagen	150
2.5.2.3	Habe ich vielleicht eine Depression?	154
2.5.2.4	Einteilung der Depressionen nach Schweregrad	156
2.5.2.5	Depressionen aus heiterem Himmel	157
2.5.2.6	Depression und Stimmungsschwankungen	158
2.5.2.7	Vielfältige Ursachen	159
2.5.2.8	Der Verlauf depressiver Störungen	160
2.5.2.9	Die Behandlung depressiver Störungen	161
2.5.2.10	Die Häufigkeit depressiver Störungen	163
2.5.2.11	Depression und andere psychische Störungen	163
2.5.2.12	Nehmen Depressionen zu?	164
2.5.2.13	Die Ursachen der Depression	165
2.5.3	Der Verlauf depressiver Erkrankungen – Sonderformen	166
2.5.3.1	Depression im Alter	166
2.5.3.2	Die vaskuläre Depression – ein eigenständiges Krankheitsbild?	167
2.5.3.3	Die Depression hat kulturelle Variationen	167
2.6	Depression und Arbeitswelt	169
2.6.1	Wie sollten Arbeitnehmer am Arbeitsplatz mit seelischen Störungen umgehen?	172
2.6.2	Welche Maßnahmen können für betroffene Arbeitnehmer hilfreich sein?	173
2.7	Mobbing	174
2.8	Resilienz	175
3	Ideen und Lösungsansätze für den Führungsalltag	182
	<i>Andreas Haupt</i>	
3.1	Fremdanforderungen und eigene Bedürfnisse meistern	183
3.1.1	Stressfaktoren in der Arbeitswelt	187
3.1.2	Lösungsansätze: Fehlbelastungen erkennen, persönliche Balance finden	190
3.2	So steigern Sie die Produktionsfähigkeit Ihres Unternehmens	192
3.2.1	Demografische Ausgangssituation und geänderte Lebensumstände	193
3.2.2	Lebensstil als Gesundheitsrisiko	199
3.2.3	Betriebs- und volkswirtschaftliche Relevanzen	200

3.2.4	Die aktuelle Situation von Führungskräften	202
3.2.5	Die „hedonistische Tretmühle“ und ihre Konsequenzen	205
3.2.6	Gesundheit als Unternehmensressource	207
3.2.7	Nutzen von betrieblichem Gesundheitsmanagement für das Unternehmen	211
3.2.8	Den Gegenpol zur Geschwindigkeit der digitalisierten Welt schaffen	217
3.3	Führungsalltag in deutschen Unternehmen – so sieht’s aus, so sollt’s sein	223
3.3.1	Arbeitsplatzkonflikte als Ursache psychischer Erkrankungen	224
3.3.2	Grundlagen erfolgreicher Führung	233
3.3.2.1	Erfolgreich kommunizieren mit sozialer Intelligenz	234
3.3.2.1.1	Primäre Empathie	235
3.3.2.1.2	Zugewandtheit	237
3.3.2.1.3	Soziale Kognition	237
3.3.2.1.4	Empathische Genauigkeit – empathische Details	239
3.3.2.2	Kommunikation – Wirkungen und Konsequenzen	240
3.3.2.3	Motivation als Führungselement	242
3.3.2.3.1	(Selbst-)Motivation als Baustein für Leistungs- und Veränderungsfähigkeit	243
3.3.2.3.2	Tipps zum Umgang mit Niederlagen, Tiefpunkten und Zukunftssorgen	256
3.3.2.3.3	Tipps für mehr Gelassenheit	259
3.3.2.3.4	Tipps zur Mitarbeitermotivation	260
3.3.2.4	Kreativität als Führungs-, Motivations- und Problemlösungselement	272
3.3.2.4.1	Was Sie unternehmen können, um Ihre kreativen Anlagen zu fördern	274
3.3.2.4.2	Kreative Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Denkstile	275
3.3.3	Ethisches Führungshandeln als Richtschnur für Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit	277
3.3.4	Anforderungen an die Führungskräfte von morgen	278
Über die Autoren		281
Abbildungsverzeichnis		283
Literatur- und Quellenverzeichnis		285
Stichwortverzeichnis		305

Geleitwort

Vom Wohlstand zum Wohleben – wie wandelt sich unsere Arbeitswelt?

Wer wie ich vor vier Jahrzehnten in das Wirtschaftsleben eingestiegen ist und seitdem lange Zeit ein Unternehmen geleitet hat, konnte erleben, wie sich unsere Arbeitswelt schleichend, aber fundamental verändert hat. Durch die Globalisierung ist der Konkurrenzdruck auf unsere Unternehmen gewachsen und neue Herausforderungen sind auf sie zugekommen. Um ihre Wettbewerbsposition gegenüber Anbietern aus Fernost zu behaupten, müssen sie ihre Produktivität und Innovationskraft stetig verbessern – und das angesichts knapper werdender Rohstoffe und steigender Energiepreise. Zudem verlangt die demografische Entwicklung in unserem Land nach strukturellen Lösungen. In diesen Zeiten ein Unternehmen zu führen und Verantwortung für die dort beschäftigten Menschen zu tragen, ist eine komplexe Aufgabe, wie ich aus meiner eigenen beruflichen Praxis weiß.

Denn nicht nur die wirtschaftlichen Bedingungen, auch die gesellschaftlichen Hintergründe haben sich gewandelt. Wir haben es heute mit einer Generation junger Arbeitnehmer zu tun, die über eine bessere Bildung und über mehr Selbstbewusstsein verfügen als die Generation ihrer Eltern. Dementsprechend werden heute auch andere Ansprüche an den Arbeitsplatz gestellt als noch vor 30 oder 40 Jahren: Standen früher bei den Arbeitnehmern das Einkommen, seine Zuwächse und die äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz (wie Sauberkeit oder Lärmschutz) im Vordergrund, scheinen diese materiellen Grundbedürfnisse heute weitgehend erfüllt zu sein. Demgegenüber hat der Wunsch nach Selbstverwirklichung, nach Möglichkeiten zu eigenverantwortlichem Handeln, nach interessanten und sinnstiftenden Aufgaben zugenommen. Arbeit soll nicht nur die materielle Existenz sichern, sondern einen ideellen „Zusatznutzen“ haben. Ein sinnerfülltes Berufsleben gilt als eine wesentliche Voraussetzung für Glück und Zufriedenheit. Dabei wünschen sich die heute 30-Jährigen vor allem, Beruf und Familie vereinbaren zu können, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz zu erfahren und in einem gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnden Unternehmen tätig zu sein.

In vielen Unternehmen hat sich das soziale Gefüge diesem Wertewandel angepasst: Kleine und dezentrale Organisationsstrukturen haben die frühere starre Ordnung abgelöst, an die Stelle der Mentalität von Befehl und Gehorsam sind Mitspracherechte getreten. Flexible Arbeitszeitmodelle lassen den Mitarbeitern mehr

individuelle Gestaltungspielräume. Doch die allseits geforderte Flexibilität und Mobilität schafft auch neue Belastungen. Von neueren Untersuchungen wissen wir, dass sich die Anforderungen für den Einzelnen in einer zunehmend als komplex erlebten Arbeitswelt vervielfacht haben: Vor allem Termin- und Leistungsdruck sowie Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit werden als Stressfaktoren genannt — und zwar nicht nur von Arbeitnehmern, sondern auch von Führungskräften. Gerade sie befinden sich oft in einer heiklen „Sandwich-Position“, indem sie zwischen den Erwartungen des Chefs und denen der Mitarbeiter oder der Kunden vermitteln müssen.

Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt gebührt das Verdienst, in der vorliegenden Publikation die Schattenseiten unserer modernen Arbeitswelt in den Blick zu rücken und sich dabei auf einen zentralen Aspekt zu fokussieren, der jedem besonders am Herzen liegen sollte: die Gesundheit. Sie spannen den Bogen von der Analyse heutiger Arbeitsbedingungen und ihrer gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte Betriebsführung.

Aus Gesprächen mit meinen Kollegen — Unternehmern und Managern — weiß ich, dass sie dieses Thema sehr ernst nehmen. Die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten wird künftig eine der wichtigsten Unternehmensressourcen sein. Das gilt umso mehr, als sich durch den demografischen Wandel und den sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangel die Notwendigkeit ergeben wird, auch im höheren Lebensalter zu arbeiten. Zunehmend kommt es also darauf an, respektvoll und achtsam mit der Gesundheit umzugehen — der eigenen und der seiner Mitarbeiter. In diesem Punkt decken sich die Interessen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten. Insofern sehe ich die Gesundheitsfürsorge auch nicht primär als unternehmerische Aufgabe an, sondern als ein individuelles Anliegen, für das jeder eigenverantwortlich Sorge zu tragen hat — zumal wir heute besser denn je über die Ursachen und Prävention von Krankheiten informiert sind.

Bei aller Kritik an den Belastungen der Arbeitswelt müssen wir uns vor Augen führen, dass arbeitende Menschen in der Regel zufriedener und gesünder sind als Menschen ohne Arbeit. Denn Arbeit ist Teil des Lebens, nicht das Gegenteil davon. Erwerbstätigkeit führt zu Selbstbestätigung und Anerkennung. Ein Mangel daran, so zeigen empirische Untersuchungen, kann zu psychischen Erkrankungen führen, unter denen Arbeitslose häufiger leiden als Menschen mit einer Arbeitsstelle. Die Arbeits- und Lebenszufriedenheit steigt signifikant an, je besser eine Person ausgebildet und für ihre Tätigkeit qualifiziert ist, je vielseitiger ihre Aufgaben sind und je autonomer sie in ihrem Bereich arbeitet.

Was mich in diesem Zusammenhang betrübt, ist der Ausdruck „Work-Life-Balance“, der suggeriert, dass Arbeit nicht Teil des Lebens ist und für das Individuum keinen Sinn ergibt. Dies halte ich für eine tragische Fehleinschätzung: Auch wenn insgesamt nur zehn Prozent unserer Lebenszeit von der Erwerbstätigkeit in Anspruch genommen werden, prägt der Beruf doch das Alltagsleben über weite Strecken des Lebens. Es wäre unglücklich, wenn man diesen Teil als Fremdkörper im Leben empfinden würde. Ich frage mich, ob unsere Unternehmen etwas falsch gemacht haben, ob sie Chancen für Identifikation und Sinnvermittlung ausgelassen haben. In diesem Punkt sehe ich durchaus noch Luft nach oben.

In den kommenden Jahren werden wir erleben, wie sich das Umfeld für unsere Unternehmen weiter wandelt: Die Digitalisierung, die bereits jetzt alle Lebensbereiche durchdringt, wird die Produktionsabläufe völlig verändern. In naher Zukunft wird es entscheidend darauf ankommen, die Nase vorn zu haben, wenn es um die Entwicklung und Anwendung „intelligenter“ Maschinen und um die digitale Vernetzung von Produktionsprozessen geht. Wir stehen an der Schwelle zur Industriegesellschaft 4.0. Es gilt, mit vereinten Kräften diesen Wandel zu gestalten. Dazu brauchen wir gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Alles hängt davon ab, kreative Potenziale freizusetzen, Innovationen zu ermöglichen, mehr Effizienz und Exzellenz zu erreichen. In diesem Sinne wünsche ich uns allen den nötigen Erfolg und Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt für ihr Buch zahlreiche interessierte Leser und die verdiente Verbreitung und Anerkennung über akademische Kreise hinaus!

Prof. Randolph Rodenstock

Vorsitzender des Roman Herzog Instituts, München

1 Glücksforschung – was Menschen glücklich macht

Von Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel

Warum beschäftigen wir uns mit Glück und Zufriedenheit? ... Der Grund ist ganz einfach: Untersuchungen aus den Bereichen der Neurobiologie, der Psychologie und aus den Wirtschaftswissenschaften machen den Zusammenhang zwischen glücklichen bzw. zufriedenen Mitarbeiter und besseren wirtschaftlichen bzw. betriebswirtschaftlichen Ergebnissen vollkommen klar. ... Wir wissen mittlerweile sehr viel darüber, was Menschen glücklich macht. Wir wären dumm, diese Kenntnisse nicht zu gebrauchen.²

Harvard Business Review

MANAGEMENT SUMMARY

Die Wirtschaftswissenschaften befinden sich im Umbruch. Lieb gewonnene Annahmen stellen sich im Lichte neuerer interdisziplinärer Erkenntnisse als haltlos heraus. Das Umdenken in den Wirtschaftswissenschaften macht sich an zwei neuen Richtungen fest, die auf unterschiedlichen Ebenen liegen. Die Verhaltensökonomie geht der Frage nach, wie Menschen wirklich entscheiden. Sie verabschiedet sich von der A-priori-Annahme des Homo oeconomicus, die Rationalität, Egoismus und Zeitkonsistenz einfach unterstellt, und argumentiert auf der Grundlage der neurobiologischen und psychologischen Erkenntnisse des Dualen Handlungssystems. Die interdisziplinäre Glücksforschung geht der Frage nach, was Menschen wirklich wollen. Sie basiert auf der ökonomischen Grundfrage des effizienten Umgangs mit Ressourcen. Für Menschen ist aber letztlich die knappe Ressource ihre (Lebens-)Zeit und es geht deshalb darum, diese so zu nutzen, dass man glücklich und zufrieden ist. Es zeigt sich dabei, dass der Einfluss des Materiellen sehr begrenzt ist. Auch die A-priori-

¹ Ich danke meiner Tochter Eva-Regina Ruckriegel (B.A.) und meinem Sohn Christian Ruckriegel (M.Sc.) für ihre Unterstützung und Zuarbeit.

² „Why write about happiness ...? Because emerging research from neuroscience, psychology, and economics make the link between a thriving workforce and better business performance absolutely clear. ... We've learned a lot about how to make people happy. We'd be stupid not to use that knowledge“ (eigene Übersetzung). Harvard Business Review, Januar/Februar 2012, Schwerpunktthema „The Value of Happiness. How Employee Well-Being drives Profits“, S. 77.

Annahme „Mehr Materielles ist besser als weniger“ ist im Lichte der Ergebnisse der interdisziplinären Glücksforschung nicht haltbar.

Die „alten“ Annahmen in den Wirtschaftswissenschaften bringen aber noch ein weiteres gravierendes Problem mit sich: Sie lassen Prägungen entstehen, die in den Unternehmen fortwirken und dort zu falschen Entscheidungen und Verhaltensweisen führen.

Kapitel 1 arbeitet heraus, warum es für Unternehmen sinnvoll und notwendig ist, etwas dafür zu tun, damit die Mitarbeiter zufrieden(er) sind, und was die Unternehmen hier konkret tun können. Es wird aufgezeigt, wie man die Mitarbeiter für dieses Thema sensibilisieren kann. Es wird aber auch dargelegt, was gesunde und gute Führung ist, worauf es ankommt und welche Voraussetzungen bei Führungskräften gegeben sein müssen. Gesunde Führung ist der zentrale Ansatzpunkt für mehr Zufriedenheit in den Unternehmen. Der Leser erfährt außerdem, worauf es bei der Arbeitsplatzgestaltung und der Work-Life-Balance ankommt.

Unternehmen sollten nicht auf der Grundlage von Ideologien geführt werden, zumindest wenn sie längerfristig erfolgreich sein und Bestand haben wollen.

1.1 Führung als Achillesferse

In einem Überblick über die Literatur zu „Führung“ schreibt das *Handelsblatt*: „Laut einer aktuellen Untersuchung des US-Beratungsunternehmens Gallup entsteht deutschen Unternehmen jährlich ein Schaden von 124 Mrd. Euro durch demotivierte Mitarbeiter. Und das ist vor allem ein Problem der Führung.“³

In seinem Gastkommentar im *Handelsblatt* vom 3.6.2014 (S. 33) stellt der Managementberater Torsten Schumacher fest: „Die gefährlichste Quelle für Burnout bleibt in der Diskussion unerkannt: Es ist schlechte Führung. Die Kosten schlechter Führung liegen in Deutschland nach Untersuchungen des Gallup-Instituts in einer Größenordnung von etwa 130 Mrd. Euro. Jedes Jahr, Tendenz steigend. Gute Mitarbeiterführung ist die wirkungsvollste Burnout-Prävention.“

Die Diskussion um gute, gesunde Führung ist für die deutschen Unternehmen also von zentraler Bedeutung. Hier liegen enorme Potenziale brach.

³ Handelsblatt, Wochenendausgabe vom 11./12./13.7. 2014, S. 54.

So wundert es auch nicht, dass sich das Roman Herzog Institut (RHI) in München, das von der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw) und den Arbeitgeberverbänden der bayerischen Metall- und Elektroindustrie getragen wird, in letzter Zeit mit den Themen „Wachstum, Wohlstand, Wohlbefinden“ und „Führung anders denken“ intensiv beschäftigt und eine Reihe von sehr lesenswerten Publikationen dazu veröffentlicht hat. Auch das vorliegende Buch greift auf diese Veröffentlichungen zurück.

Der *Harvard Business manager* hat 2014 den — aus Sicht der Unternehmen — zentralen Beitrag „Die Mitarbeiter glücklich machen“ von Gretchen Spreitzer und Christine Porath in der *Harvard Business Review* vom Januar/Februar 2012 (April 2012 im *Harvard Business manager*) wieder in einem Sonderheft (Edition 2/2014) zum Thema „Der fitte Manager — Wie Sie und Ihr Team gesund und produktiv bleiben“ aufgegriffen und veröffentlicht (S. 18–25) und damit die zentrale Bedeutung dieses Themas für die Unternehmen nochmals unterstrichen.

Dass in den letzten Jahrzehnten einiges schiefgelaufen ist, hängt u. a. mit den geläufigen ökonomischen Lehrbuchmodellen zusammen, wonach Arbeit „Leid“ verursacht, das mit demlohneinkommen materiell kompensiert werden muss. Der Wert der Arbeit für das subjektive Wohlbefinden (Nutzen) an sich kommt nicht vor. In seinem Artikel „Wie überzeugt man eine Kanzlerin?“ vom 8.9.2014 schreibt Norbert Häring dazu im *Handelsblatt*: „Die identitätsstiftende Funktion von Arbeit kommt in den Lehrbuchmodellen, die den Ökonomenrat bestimmen, nicht vor. In diesen Modellen freut sich der Arbeitslose über seine Freizeit.“ Zieht man die Daten des Sozio-ökonomischen Panels (SOEP) heran, so zeigt sich, dass Arbeitslosigkeit einen stark negativen Effekt auf die subjektive Lebenszufriedenheit hat (Deutsche Post 2012, S. 48). „Arbeit füllt einen großen Teil unseres Lebens aus und beeinflusst daher die Lebenszufriedenheit entscheidend“, so der Glücksatlas 2012 (Deutsche Post 2012, S. 24). Letztlich wurde durch die Glücksforschung der Wert der Arbeit an sich erst (wieder) entdeckt!⁴ Die OECD⁵ schreibt dazu: „Bis vor Kurzem hat man sich kaum damit beschäftigt, dass Arbeit Gelegenheiten zur Selbsterfüllung schafft, wodurch sie zum Wohlbefinden und zur psychischen Gesundheit beiträgt.“⁶ Die Fokussierung auf das monetäre Arbeitseinkommen als Kompensation für das

⁴ Vertiefend hierzu 1.9.2.2.

⁵ OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development mit Sitz in Paris. Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung ist eine internationale Organisation mit 34 Mitgliedstaaten, die sich der Demokratie und Marktwirtschaft verpflichtet fühlen. Die meisten OECD-Mitglieder gehören zu den Ländern mit hohem Pro-Kopf-Einkommen.

⁶ „Until recently, less attention had been paid to the fact that work also creates opportunities for personal accomplishments, which have positive effects on people’s mental health and well-being“ (eigene Übersetzung). OECD 2013b, S. 164.

Glücksforschung – was Menschen glücklich macht

Arbeitsleid hat natürlich auch dazu geführt, dass Fragen des Entgelts im Mittelpunkt standen. Dass dies viel zu wenig ist, um motivierte und engagierte Mitarbeiter zu gewinnen, zeigen die auf der Glücksforschung fußenden neuen Ansätze in der Management- und Führungslehre.

Das bisher Gesagte ist aber auch aus Sicht der Unternehmen bei Weitem keine rein theoretische Diskussion. Denn nach diesen Lehrbuchmodellen war es hinreichend, einen entsprechenden monetären Anreiz zu setzen. Die Art des Umgangs mit den Mitarbeitern, das heißt die Qualität der Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitern, spielte hingegen keine Rolle. Im Mittelpunkt stand also ein sehr rationaler, aufgabenorientierter Führungsstil, der auch als „transaktionale Führung“ bezeichnet wird (Enste et al. 2013, S. 15).

Die Diskussion um gute, gesunde Führung ist vor dem Hintergrund eines Umbruchs, einer notwendigen Neuausrichtung großer Teile der Wirtschaftswissenschaften, zu sehen. Es ist wohl nicht zu viel gesagt, die Lage, in der sich große Teile der Wirtschaftswissenschaften derzeit befinden, als Zeit des Paradigmenwechsels zu beschreiben.

Um die Erkenntnisse der Glücksforschung für Management und Führung zur Gänze aufzuzeigen und ins richtige Licht rücken zu können, müssen auch Erkenntnisse der Behavioural Economics und die gegenwärtigen Diskussionen im gesellschaftlichen und politischen Raum um die Frage des Wohlbefindens als Richtschnur für die Politik miteinfließen. Politik und Gesellschaft setzen die Rahmenbedingungen für unternehmerisches Handeln.

Es ist sehr wichtig, sich dies bewusst zu machen, da die meisten der heutigen Führungskräfte in den letzten Jahrzehnten mehr oder weniger vom alten Paradigma in den Wirtschaftswissenschaften geprägt wurden. Nicht haltbare Annahmen, die zu bestimmten Prägungen führen, bewirken auch fehlerhafte Managemententscheidungen und falsches Führungsverhalten.

ZWISCHENFAZIT

Der Shareholder-Value-Ansatz unterstellt rational und egoistisch handelnde gewinn- bzw. nutzenmaximierende „Wirtschaftssubjekte“. Beim Shareholder-Value-Ansatz geht es letztlich um die kurzfristige Gewinnmaximierung. Weltweit findet in der Managementlehre ein Umdenken, eine Rückbesinnung statt – nach den Exzessen im Finanzsektor und anderswo in den letzten Jahren (Jahrzehnten). Es geht zunehmend wieder um langfristiges Denken und um den Stakeholder-Value-Ansatz (auch „Shared-Value“ nach Michael Porter), bei dem neben den Interessen der Eigentümer auch die der Mitarbeiter, der Lieferanten, des Staates etc. gleichrangig Berücksichtigung finden. Nach Michael Porter muss in Zukunft der Shared Value im Mittelpunkt stehen, wenn die Unternehmen prosperieren und gesellschaftliche Akzeptanz zurückgewinnen wollen. Unter Shared Value versteht Porter das gleichzeitige Verfolgen von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zielen. Diese neue Ausrichtung ist auch unter Corporate Social Responsibility bekannt.

1.7 Zufriedene und glückliche Mitarbeiter: eine Win-Win-Situation

„Bis vor Kurzem hat man sich kaum damit beschäftigt, dass Arbeit Gelegenheiten zur Selbsterfüllung schafft, wodurch sie zum Wohlbefinden und zur psychischen Gesundheit beiträgt“ (OECD 2013b, S. 164). – Warum sollten bzw. müssen Unternehmen am Glück, an der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter und ihrer Führungskräfte interessiert sein?

1.7.1 Hard Facts: Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse

Dass das Management-Magazin *Harvard Business Review* dem Thema Glück eine breite Aufmerksamkeit schenkt (*Harvard Business Review* 2012; *Harvard Business manager* 2012b), hängt schlichtweg damit zusammen, dass glückliche, zufriedene Mitarbeiter das Beste sind, was Unternehmen sich wünschen können, da sich dies auch unmittelbar in besseren betrieblichen Ergebnissen niederschlägt.⁴¹ Neue Ansätze der Managementlehre, die aus der Glücksforschung entstanden sind, liefern die Grundlagen für die Umsetzung einer Happiness-Strategie in den Unternehmen.⁴²

⁴¹ Zu einem Literaturüberblick siehe Cameron 2013b, S. 31-36 sowie die StepStoneStudie über „Glück am Arbeitsplatz 2012/2013“.

⁴² Vgl. hierzu etwa Bakker 2013, Chen et al. 2014, sowie Day et al. 2014.

In ihrem Überblicksartikel zum aktuellen Stand der Forschung auf dem Gebiet „Positive Organizational Scholarship“, also des Managementansatzes, der die Ergebnisse der Glücksforschung auf Organisationen und Unternehmen überträgt, weist Kim S. Cameron, eine der weltweit führenden Forscherinnen auf diesem Gebiet, darauf hin, „dass es mittlerweile viele Studien aus den unterschiedlichsten Branchen gibt, welche die Wirksamkeit der neueren Managementansätze in den Unternehmen belegen, und zwar im Hinblick auf Gewinn, Produktivität, Qualität, Kundenzufriedenheit und Mitarbeiterbindung“ (Cameron 2013b, S. 31)⁴³.

Der Begriff „Positive Organizational Scholarship“ (abgekürzt POS) wurde anfangs der 2000er-Jahre geprägt. Als Startschuss kann die gleichnamige Konferenz im Dezember 2001 an der Business School der University of Michigan und der im Jahre 2003 dazu erschienene Tagungsband „Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline“ gesehen werden, der von Kim S. Cameron, Jane Dutton und Robert E. Quinn herausgegeben wurde. 2012 ist das *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* erschienen, das von Kim S. Cameron und Gretchen M. Spreitzer, beide Professorinnen für Management an der Business School der University of Michigan, herausgegeben wurde. Gretchen Spreitzer hat auch zusammen mit Christine Porath den Beitrag „Die Mitarbeiter glücklich machen“ im *Harvard Business manager*, Ausgabe April 2012, geschrieben (Schwerpunktthema: „Glücklich im Job. So werden Sie zufriedener und dadurch erfolgreicher“).

Tanya Vacharkulksemsuk und Barbara Fredrickson weisen darauf hin, dass es insbesondere darauf ankommt, dass bei der Arbeit deutlich mehr positive als negative Gefühle zustande kommen: „This research on positive ratios suggest that people simply perform better when their workday experiences include more positive emotions, adding to intrinsic motivation and more favorable perceptions of their work, team, leaders, and organizations. The positive-to-negative ratio within a team is also perhaps the driving force behind high-quality team member exchange and team-level productivity“ (Vacharkulksemsuk/Fredrickson 2013, S. 52). Barbara Fredrickson ist eine der renommiertesten Forscherinnen auf dem Gebiet der Positiven Psychologie, die die psychologischen Grundlagen der Glücksforschung liefert. Sie hat die sogenannte Broaden-and-Build-Theory entwickelt, welche die Bedeutung der positiven Gefühle herausgearbeitet hat.⁴⁴

⁴³ „... studies have shown that organizations in several industries (including financial services health care, manufacturing, education, and government) that implemented and improved their positive practices over time also increased their performance in desired outcomes such as profitability, productivity, quality, consumer satisfaction, and employee retention“ (eigene Übersetzung). Siehe hierzu auch Cameron 2012 und Cameron 2013a.

⁴⁴ Vgl. hierzu auch Fredrickson 2011.

1.7.2 Wertewandel in der Generation Y

Man muss verstehen, nicht nur ob, sondern vor allem wovon jemand motiviert ist ... Wobei Geld als Motivationsfaktor nicht mehr so relevant ist. ... Heute liegen die Prioritäten häufig woanders.⁴⁵

Falk Runge

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.

Die Generation Y will Leben und Arbeit in Einklang bringen – und 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 (Bund, 2014).

1.7.3 Demografische Entwicklung – die Lücke wird immer größer

2015 werden altersbedingt 300.000 Beschäftigte mehr aus dem Berufsleben ausscheiden als neue ins Berufsleben eintreten. Und dies ist erst der Anfang. Die Situation wird sich von Jahr zu Jahr weiter verschärfen. 2011 führte die Prognos AG die Studie „Arbeitslandschaft“ 2030 im Auftrag der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft durch. Danach fehlen bis 2030 der deutschen Wirtschaft 5 Mio. Arbeits-

⁴⁵ Falk Runge, Vice Präsident der Kienbaum Executive Consultants GmbH, in: change – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung 1/2014, Schwerpunktthema „Unternehmenskultur: Gemeinsam erfolgreich – Warum Menschlichkeit Unternehmen zukunftsfähig macht“, S. 46

kräfte, also zwölf Prozent der heute Erwerbstätigen. Dies heißt aber auch, dass die Unternehmen viel stärker auf die Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen müssen. So spielen Arbeitgeberbewertungsportale wie „Kununu“ eine immer größere Rolle, wenn es darum geht, zu entscheiden, bei welchem Unternehmen man sich bewerben soll. Etwas für das Glück, die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu tun ist aber auch für die Gesundheit einer älter werdenden Belegschaft wichtig. In der Publikation *Psychische Erkrankung am Arbeitsplatz* schreibt die BARMER GEK: „Durch den Fachkräftemangel und die demografische Entwicklung der Erwerbsbevölkerung wird in den Unternehmen ein aktiver Umgang mit dem Thema ‚Seelische Erkrankungen und gesundheitsfördernde Strukturen am Arbeitsplatz‘ stärker als bislang notwendig werden“ (BARMER GEK 2014, S. 7).

Reiner Hoffmann, der neue DGB-Vorsitzende, macht in einem Interview mit dem *Handelsblatt* (25./26./27.7.2014, S. 51) darauf aufmerksam, dass die Hälfte der über 60-Jährigen heute nicht mehr arbeiten. Als Grund für diese niedrige Erwerbstätigenquote führt er an, dass noch viel zu wenig getan wird, damit Menschen länger gesund durchs Arbeitsleben gehen können.

1.7.4 Zunehmende gesellschaftspolitische Relevanz

Bereits 2006 haben die Staats- und Regierungschefs einen Beschluss zur Nachhaltigkeitsstrategie gefasst: „Sie [die EU-Nachhaltigkeitsstrategie] strebt eine kontinuierliche Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlergehens (Well-being) auf unserem Planeten für die heute lebenden und für die künftigen Generationen an.“ So steht es in der EU-Nachhaltigkeitsstrategie von 2006, die auf einem Beschluss der EU-Staats- und Regierungschefs beruht.

Mitte Juli 2011 forderte dann 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. Bhutan's Gross National Happiness Commission begründete diesen Antrag mit dem Argument, dass das letztendliche Ziel jedes Einzelnen ein glückliches, gelingendes Leben sei, weshalb es auch den Staaten/Regierungen wichtig sein muss, die Voraussetzungen dafür zu schaffen.⁴⁶ Mitte Juli 2011 hat auch das EU-Parlament eine ähnliche Resolution angenommen.

⁴⁶ „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).

Ausdruck dieser politischen Aktivitäten auf Unternehmensebene ist das Konzept der Corporate Social Responsibility (siehe hierzu auch Kapitel 1.6). Bei der CSR geht es um die Verantwortung von Unternehmen für ihre Auswirkungen auf die Gesellschaft (Definition der EU-Kommission von CSR). Corporate Social Responsibility „setzt am Kerngeschäft und der Organisation einer verantwortlichen Wertschöpfung an – angefangen von der Beachtung von Gesetzen über Produktionsbedingungen bis hin zum Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten“, so die IHK Nürnberg für Mittelfranken in ihrer Publikation *Corporate Social Responsibility – die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung von A–Z* (IHK Nürnberg für Mittelfranken 2012, S. 16).

Auch die OECD hat mittlerweile die Qualität der Arbeit mit in ihr Indikatorsystem des Better Life Index aufgenommen, wobei es hier u. a. um die Arbeitsinhalte, die Entscheidungsspielräume, das Verhältnis zu Arbeitskollegen sowie die Unterstützung durch Vorgesetzte geht (OECD 2013b, S 147–171). Der Umgang mit Mitarbeitern prägt somit zunehmend auch die Reputation und die gesellschaftliche Wahrnehmung eines Unternehmens.

1.7.5 **Gesetzliche Vorgabe: psychische Gefährdungsbeurteilung**

„Wenn es um unseren Körper geht, ist Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz heute selbstverständlich. In ganz Deutschland gelten Gesetze und Verordnungen, um Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz zu reduzieren. Diese Maßnahmen waren erfolgreich: In den letzten 50 Jahren ist die Zahl der Arbeitsunfälle um 75 % zurückgegangen und befindet sich heute auf einem historisch tiefen Stand. Im Gegensatz dazu wurde der Schutz vor psychosozialen Risiken am Arbeitsplatz lange vernachlässigt. Dabei nehmen die Fehltagel aufgrund von psychischen Erkrankungen quer durch alle Branchen zu. Mit 40 Mio. Arbeitsunfähigkeitstagen stehen sie heute auf Platz zwei der Krankschreibungen. Zudem werden rund 75.000 Menschen pro Jahr aufgrund von psychischen Erkrankungen frühberentet. Andauernde Überforderung am Arbeitsplatz kann sowohl bei der Entstehung als auch bei der Dauer psychischer Erkrankungen von Bedeutung sein. Ende 2013 reagierte die Politik endlich und nahm die Gefährdungsbeurteilung auch bezüglich psychischer Belastungen im Arbeitsschutzgesetz auf.“ So die Pressemitteilung vom 10.7.2014 der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde vom 10.7.2014 zu ihrer neuen Studie „Innereuropäischer Vergleich der Gefährdungsbeurteilung durch den Arbeitgeber bezüglich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz“, die sie zusammen mit der Universitätsklinik für Psychiatrie und Psychotherapie Freiburg durchgeführt hat.

Die neuen Ansätze der Managementlehre sind geeignet, psychischen Belastungen am Arbeitsplatz entgegenzuwirken. Die dargestellten Ansätze gewinnen auch zusätzlich an Bedeutung angesichts der Änderungen des Arbeitsschutzgesetzes im Herbst 2013, wonach nun klar ist, dass alle Unternehmen bei allen Arbeitsplätzen eine psychische Gefährdungsbeurteilung vornehmen müssen (Klarstellung im Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 3, Nr. 6, wonach sich die Gefährdungsbeurteilung auch auf psychische Belastungen bei der Arbeit bezieht), das heißt untersuchen müssen, inwieweit mit den zu verrichtenden Tätigkeiten und Arbeitsplätzen psychische Belastungen verbunden sind. Falls das so ist, müssen sie auch Sorge dafür tragen, dass tätigkeits- bzw. arbeitsplatzbezogene Gefährdungspotenziale beseitigt werden.⁴⁷

Gefährdungsbeurteilung (ArbSchG)	Betriebliche Gesundheitsförderung
Tätigkeits- bzw. arbeitsplatzbezogen	Individuen- und organisationsbezogen
Untersucht die objektiven Gefährdungspotenziale einer Tätigkeit oder eines Arbeitsplatzes	Untersucht Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse unter Berücksichtigung der subjektiven Wahrnehmung der Beschäftigten
Bezieht sich auf die Verhütung arbeitsbedingter Gesundheitsgefahren durch überwiegend präventive Maßnahmen	Bezieht sich überwiegend auf präventive Maßnahmen für den Einzelnen
Ist eine Arbeitgeberpflicht und unterliegt der Mitbestimmung nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG	Ist eine freiwillige Leistung des Arbeitgebers und daher nicht mitbestimmungspflichtig
Ziel: Vermeidung arbeitsbedingter Gesundheitsgefährdungen durch Ermittlung und Umsetzung der erforderlichen Arbeitsschutzmaßnahmen	Ziel: Förderung von Leistungsfähigkeit und Leistungsmotivation mit passgenauen betrieblichen Maßnahmen über den gesetzlichen Arbeits- und Gesundheitsschutz hinaus

Tab. 3: Gefährdungsbeurteilung vs. betriebliche Gesundheitsförderung

Quelle: in Anlehnung an Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 2013, S. 7.

⁴⁷ Vgl. hierzu im Einzelnen Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2014, sowie Institut für angewandte Arbeitswissenschaft – ifaa (getragen von Gesamtmetail), KPB-Kurzverfahren Psychische Belastung, aktuelle Auflage.

Anfang 2013 haben eine Reihe von Bundesländern über den Bundesrat einen „Entwurf einer Verordnung zum Schutz vor Gefährdungen durch psychische Belastungen bei der Arbeit“ eingebracht. Als wichtigste Inhalte können folgende Punkte genannt werden:

- die Begriffsbestimmung u. a. für „psychische Belastungen“,
- das Einführen eines Ausschusses für psychische Belastung bei der Arbeit, welchem mitunter die Aufgabe zukommt, den aktuellen Stand der Wissenschaft sowie entsprechende Regelungen zu ermitteln,
- die Konkretisierung der Gefährdungsbeurteilung im Hinblick auf psychische Belastungen am Arbeitsplatz sowie
- der Anhang, welcher zu berücksichtigende Risikofaktoren und Gestaltungsgrundsätze bei der Planung, Gestaltung, dem Betrieb und der Änderung von Arbeitssystemen enthält.

In ihrer Unterrichtung vom 12.3.2014 hat die Bundesregierung hierzu Stellung genommen und verweist auf Aktivitäten der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA) sowie der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit (BAuA). „Die Einführung einer verbindlichen Regelung in Form der von den Ländern vorgeschlagenen Verordnung gegen arbeitsbedingte psychische Belastungen wird darin jedoch zurückgestellt, bis weitere wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen.“ So die Studie „Gefährdungsbeurteilung durch den Arbeitgeber bezüglich psychischer Belastungen am Arbeitsplatz – ein innereuropäischer Vergleich“ der Deutschen Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie, Psychosomatik und Nervenheilkunde. In dieser Studie findet sich auch ein Vergleich mit anderen EU-Ländern auf diesem Gebiet (Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie und Psychotherapie 2014, S. 2).

Nach den (weltweiten) Untersuchungen von Gallup sind glückliche, zufriedene Mitarbeiter engagierter, erfolgreicher und innovativer, weniger oft krank und loyaler, das heißt, sie denken kaum daran, das Unternehmen zu verlassen.

Orientieren die Unternehmen sich am Glück und an der Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, so wirkt dies auch dem grassierenden Burnout entgegen. „Langfristig leisten glückliche Mitarbeiter mehr als unglückliche. Sie erscheinen regelmäßig zur Arbeit, kündigen seltener, zeigen mehr Einsatz und ziehen Leute an, die genauso engagiert in ihrem Job sind. Sie sind keine Sprinter, sondern Marathonläufer, die konstant und langfristig gute Arbeit leisten“, so Gretchen Spreitzer und Christine Porath in ihrem Artikel „Die Mitarbeiter glücklich machen“ zum Schwerpunkt „Glücklich im Job – So werden Sie zufriedener und dadurch erfolgreicher“ in der Ausgabe April 2012 des *Harvard Business manager* (S. 26).

1.8 Steigerung des Wohlbefindens im Unternehmen: das Zwei-Säulen-Modell

„Die herkömmliche Auffassung ist, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir hart arbeiten. Wenn wir erfolgreicher sind, dann sind wir glücklich. ... Die jüngsten Forschungsergebnisse aus dem Feld der Positiven Psychologie haben aber gezeigt, dass es genau umgekehrt ist: Wir sind erfolgreich, wenn wir glücklich sind, nicht umgekehrt.“⁴⁸ So schreibt Shawn Achor in seinem Buch *The Happiness Advantage* von 2010.

Nach den Erkenntnissen der Glücksforschung sind zwei Säulen zu unterscheiden. Zum einen kommt es auf die innere Einstellung des Einzelnen an, zum anderen müssen seitens des Unternehmens bestimmte Voraussetzungen vorliegen, damit Arbeit glücklich machen kann (Kaudelka 2012, S. 8 f.).

Konkrete Veränderungen in der betrieblichen Praxis können an drei Stellschrauben ansetzen: bei der Mitarbeiterführung, im Jobverständnis bzw. bei der Arbeitsplatzgestaltung und bei der Work-Life-Balance. Unternehmen können die Mitarbeiter aber nicht glücklich machen, sie können nur die Voraussetzung dafür schaffen oder verbessern. Letztlich liegt es beim Einzelnen, was er daraus macht. Deshalb ist es genauso wichtig, die Mitarbeiter für das Thema Glück und Wohlbefinden und für die Erkenntnisse der Glücksforschung zu sensibilisieren, sie darüber ausreichend zu informieren.

Aus diesen Erkenntnissen folgt das Zwei-Säulen-Modell zur Steigerung des Wohlbefindens (Glück/Zufriedenheit):

Zwei-Säulen-Modell zur Steigerung des Wohlbefindens

Säule I: Sensibilisierung der Mitarbeiter

- Was macht Wohlbefinden aus?
- Welches sind die Quellen des Wohlbefindens (Glücksfaktoren)?
- Was bringt uns Wohlbefinden?
- Was kann man tun (Glücksaktivitäten)?

Säule II: Verbesserung der Voraussetzungen für Wohlbefinden in den Unternehmen

- Führungsverhalten — der Mensch muss im Mittelpunkt stehen
- Arbeitsplatzgestaltung — Schaffung von Flow-Effekten
- Work-Life-Balance — Wohlbefinden (Glück/Zufriedenheit) ist nicht teilbar

⁴⁸ „Conventional wisdom holds that if we work hard, we will be more successful, and if we are more successful, then we'll be happy. ... But recent discoveries in the field of positive psychology have shown that this formula is actually backward: Happiness fuels success, not the other way round“ (eigene Übersetzung). Achor 2010 (Umschlagseite).