

Glücksforschung in der Wirtschaft: Mitarbeiterorientierte Personalführung macht alle zu Gewinnern.

Miteinander im Betrieb

Seit vor gut zehn Jahren Ökonomen und Psychologen verstärkt begonnen haben, sich für Fragen der Glücksforschung zu interessieren, nahm dieses Forschungsfeld einen einzigartigen Aufschwung. Die Erkenntnisse der Glücksforschung haben in der Politik und in der Managementlehre Einzug gehalten. Bundespräsident Horst Köhler stellte gar seine Berliner Rede vom 1. Oktober 2007 unter das Thema „Das Streben der Menschen nach Glück verändert die Welt“.

Womit sich Glücksforschung beschäftigt

Im Englischen unterscheidet man zwischen „lucky“ und „happy“, also zwischen Glück haben (etwa im Lotto) und glücklich sein (ein Gefühl). Im Deutschen wird für beides ein Wort, das sowohl den glücklichen Zufall als auch das Glücksgefühl beschreibt, benutzt: Glück.

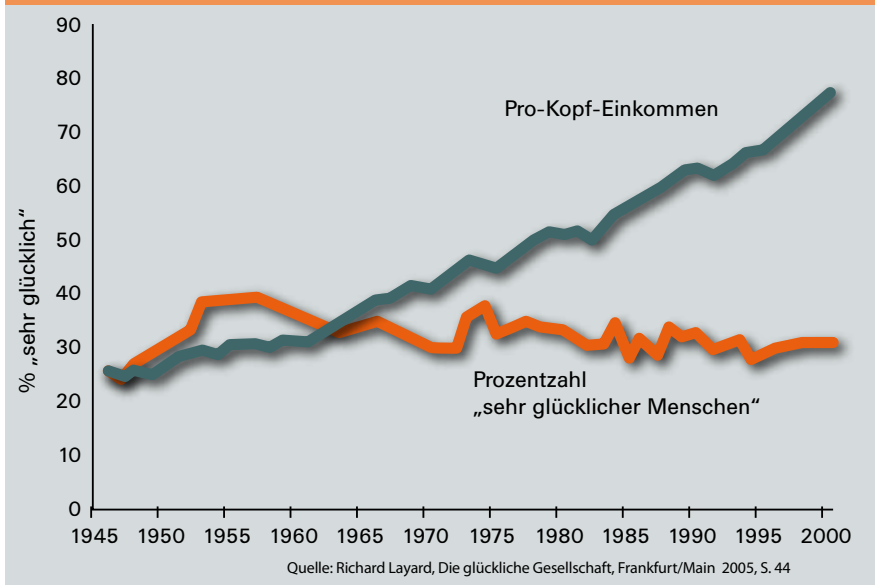
Happiness Research oder Glücksforschung beschäftigt sich mit Glück im Sinne des Glücksgefühls (Lebenszufriedenheit). Ziel der Glücksforschung ist es, herauszufinden, was die (subjektiv empfundene) Zufriedenheit mit dem Leben – also das Glück – fördert oder hemmt. Daraus sollen Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

- für die Wirtschaftspolitik – weg vom Bruttoinlandsprodukt, hin zu subjektiven Wohlfühlindikatoren als makroökonomische Zielgröße
- für die Unternehmen – Schaffung



Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel, Fakultät Betriebswirtschaft, Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg
Kontakt: karlheinz.ruckriegel@ohm-hochschule.de

Entwicklung des Pro-Kopf-Einkommens und des Glücksempfindens in den USA



von Rahmenbedingungen, die die Zufriedenheit der Mitarbeiter am Arbeitsplatz und damit natürlich auch ihre Motivation, ihr Engagement erhöhen

- für den Einzelnen – die Erkenntnis, dass in den westlichen Industrieländern nicht ein Mehr an materiellen Gütern, sondern ein Mehr an sozialen Kontakten und Mitmenschlichkeit, also ein Mehr an Beziehungsgütern, die Lebenszufriedenheit erhöht

Warum uns (mehr) Geld nicht glücklich(er) macht

Obwohl in den vergangenen 50 Jahren die westlichen Länder ein in der Geschichte einzigartiges Wirtschaftswachstum zu verzeichnen hatten, zeigen Befragungen, dass über diese Zeit keine Zunahme der Lebenszufriedenheit oder des Glücksempfindens zu verzeichnen war. So lag in den USA der Prozentsatz der Menschen, die sich als sehr glücklich bezeichneten – die Befragten entschieden zwischen sehr glücklich, recht glücklich oder

nicht sehr glücklich – immer wieder bei rund 30 Prozent, obwohl sich das Pro-Kopf-Einkommen in dieser Zeit verdreifacht hat. Ähnliche Befunde liegen für Europa und Japan vor. (Abb)

In der Literatur spricht man nach Richard Easterlin (1974) vom Easterlin-Paradoxon. Diese Erkenntnis ist nämlich ein Problem für die ökonomische Mainstream-Theorie, die Ansprüche und Erwartungen ausklammert.

Vergleich und Gewöhnung sind aber gerade die Ursachen dieses Paradoxons. Zum einen ist – sofern die materielle Existenz gesichert ist – weniger das absolute, 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

Stichwörter in diesem Beitrag

- Einkommen
- Gewöhnungseffekt
- Mitarbeiterführung

Gratis!
Das neue
HR Kompakt 2009!
HR-Fakten auf 60 Seiten.
Jetzt bestellen: www.hr-kompakt.de

Ansprüche und Ziele an die tatsächliche Entwicklung an, mit steigendem Einkommen steigen eben auch die Ansprüche, so dass daraus keine größere Zufriedenheit erwächst. Für sein Lebenswerk, die Begründung der ökonomischen Glücksforschung, wird das Institut zur Zukunft der Arbeit in Bonn dem Forscher Easterlin im Herbst 2009 den mit 50.000 Euro dotierten IZA-Preis verleihen.

Was uns wirklich glücklich macht

Die Glücksforschung hat sieben Glücksfaktoren identifiziert: familiäre Beziehungen, befriedigende Arbeit, soziales Umfeld, Gesundheit, persönliche Freiheit, Lebensphilosophie (Religion) und die finanzielle Lage (Sicherung der Grundbedürfnisse). Richard Layard, Ökonom an der London School of Economics und Regierungsberater im Vereinigten Königreich, formuliert die Relation so: „Unser Glück hängt vor allem davon ab, wie unsere Beziehungen zu anderen Menschen aussehen. Wir brauchen daher eine Politik, in der die Zwischenmenschlichkeit eine große Rolle spielt. Wenn wir nicht erkennen, wie schnell uns unsere materiellen Besitztümer langweilen, dann geben wir zu viel Geld für ihre Anschaffung aus, und zwar auf Kosten unserer Freizeit. Wir unterschätzen gern, wie schnell wir uns an neue Gegenstände gewöhnen; die Folge ist, dass wir viel zu viel Zeit darauf verwenden, zu arbeiten und Geld zu verdienen und andere Aktivitäten vernachlässigen.“

Letztlich laufen die Empfehlungen der Glücksforschung darauf hinaus, die „Mitte und das rechte Maß“ (Aristoteles) oder das „Nichts zu sehr!“ (Epikur) anzustreben. Für die Ökonomen hat diesen Grundgedanken Hermann Heinrich Gossen Mitte des 19. Jahrhunderts in seinem Zweiten Gossenschen Gesetz, das vom Ausgleich des gewogenen Grenznutzens handelt, herausgearbeitet. Dahinter steht der schlichte Gedanke, dass es nachteilig ist, wenn man nicht danach strebt, alles in ein inneres Gleichgewicht zu bringen. Auf die heutige Situation bezogen, geht es in westlichen Industrieländern, in denen die materiellen Grundbedürfnisse mehr als abgedeckt sind, also darum, den Nutzen aus Waren und Dienstleistungen und den Nutzen aus zwischenmenschlichen Beziehungen abzuwägen und in ein inneres Gleichgewicht zu bringen. Während allerdings bei materiellen Gütern aufgrund des Gewöhnungseffekts ein Mehr nicht zugleich auch ein Besser ist, tritt diese hedonistische Tretmühle bei Beziehungsgütern nicht auf. Es liegt also auf der Hand, dass Ökonomen sich mit der Glücksforschung und ihren Implikationen für das betriebliche Management und für die Wirtschaftspolitik insbesondere unter Einbeziehung aktueller Erkenntnisse aus der Psychologie und Neurobiologie beschäftigen. Denn es handelt sich um ihr ureigenstes Terrain.

In der Dezember-Ausgabe 2007 des Harvard Business Review findet sich unter dem Titel „Making Relationships Work“ ein Interview mit dem Beziehungs-



Der macht das
Finden Sie die echten Profis!



da ist ganz Deutschland drin

forscher John M. Gottman. Gottman beschäftigt sich seit Jahrzehnten mit der Frage, was gute Beziehungen zwischen Ehepartnern ausmacht. Die Idee ist nun, diese Erkenntnisse für das Miteinander zwischen Management und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder im Umgang der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen untereinander nutzbar zu machen.

Beziehungsforschung auf betrieblicher Ebene hat es kaum gegeben, trotz der herausragenden Bedeutung dieses 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 Volks- auf die Betriebswirtschaftslehre übergeschwappt ist, eine wesentliche Bedeutung zu. Daniel Kahneman, Nobelpreisträger für Wirtschaftswissenschaften 2002, verweist jedenfalls darauf, dass er seine erste Begegnung mit den psychologischen Annahmen in der Wirtschaft Anfang der 70er-Jahre hatte, als Bruno Frey in einem Artikel schrieb, dass der Handelnde in der ökonomischen Theorie rational und selbstsüchtig sei und diese Haltungen unverrückbar seien – was er als Psychologe nicht glauben konnte. Vielmehr 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 fünf Erfolgsfaktoren identifiziert:

- gegenseitige Zuwendung und gegenseitige Aufmerksamkeit,
- Denken und Handeln im Wir-Gefühl
- gegenseitige Akzeptanz
- positive Illusionen über den Charakter des Partners
- Aufregung im Alltag, etwa durch Ausbrechen aus der Routine.

Konkrete Veränderungen in der betrieblichen Praxis können an drei Stell-schrauben angepackt werden: in der Work-Life-Balance, im Jobverständnis und in der Mitarbeiterführung.

Die Zufriedenheit mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben meint vor allem eine Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Denn ohne eine hinrei-

Lese-Tipp

- Daniel Goleman: **Soziale Intelligenz. Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben.** Droemer/Knauer, München 2006, ISBN-13 9783426273180, 9,95 Euro
- Sonja Lyubomirsky: **Glücklich sein – Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben.** Campus Verlag, Frankfurt 2008, ISBN-13 9783593385273, 19,90 Euro
- Hans J. Schneider, Hans Klaus (Hrsg.): **Mensch und Arbeit – Handbuch für das Studium und Praxis,** Symposion Publishing, Düsseldorf 2008, ISBN-13 9783939707226, 29,90 Euro

chende 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 durch Teilzeit, Langzeitarbeit, Sabbaticals, Gleitzeit, Arbeitszeitkonten, Telearbeit
- Mentoring, Wiedereinstiegsprogramme, Qualifizierungsprogramme
- Personalservice wie Sozialberatung, haushaltsnahe Dienstleistungen, Kinderbetreuung, Unterstützung bei der Pflege von nahen Angehörigen
- Gesundheitsförderung durch Betriebssport, Fitness- und Wellnessangebote, Programme zur Förderung gesundheitlicher Kompetenz, Gesundheitschecks.

Die Einstellung zur Arbeit hat einen größeren Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Leben und mit der Arbeit als Einkommen und berufliches Ansehen. Geht es beim Jobverständnis um eine lästige Pflicht und nur ums Geldverdienen und steht beim Karriereverständnis die Motivation durch äußere Faktoren wie Geld und Vorwärtkommen in Einfluss und Ansehen im Mittelpunkt, so bringt beim Berufungserleben die Arbeit an sich die Erfüllung. Zwar sind Gehalt und Aufstieg auch wichtig. Man arbeitet aber nach der Grundsicherung hauptsächlich, weil die Beschäftigung Spaß macht.

Das Unternehmen kann die Voraussetzungen dafür schaffen, dass eine Arbeit als Berufung begriffen wird

und es zu Flow-Erlebnissen kommt:

- Arbeit muss eine Vielzahl von Talenten und Fertigkeiten erfordern
- Mitarbeiter müssen eine bestimmte Aufgabe ganz, also vom Anfang bis zum Ende, erfüllen können
- Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass ihre Arbeit für andere Menschen eine Bedeutung hat, etwa durch Qualität und Nützlichkeit der Produkte, Umweltverträglichkeit, Ausbildungsbemühungen bei jungen Menschen, Unterstützung gesellschaftlicher Projekte im sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereich.

Die konkreten Konsequenzen für die Mitarbeiterführung liegen auf der Hand:

- Interesse am Wohlergehen zeigen, sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn ernst nehmen
- Weiterbildung des einzelnen Mitarbeiters fördern
- Vorbildfunktion der Führungskräfte ausfüllen
- Entscheidungsfreiheit im Rahmen des übertragenen Aufgabengebietes geben
- Teamarbeit und gutes Arbeitsklima fördern
- Fairness zeigen

Es kommt also insbesondere auf sozial kompetente Führungskräfte an. Betrachtet man die Entwicklung der Zufriedenheit mit der Arbeit in Deutschland im sozio-ökonomischen Panel, zeigt sich ein ernüchtertes Bild. Auf der Skala von 0 (ganz und gar unzufrieden) bis 10 (ganz und gar zufrieden) ist der Durchschnittswert von 7,69 (Westdeutschland im Jahre 1984) auf 6,73 (Westdeutschland im Jahre 2007) gesunken. Diese Entwicklung dürfte wohl im Wesentlichen dem Einzug des Shareholder-Value-Ansatzes in der Unternehmensführung in dieser Zeit geschuldet sein. Einen Ansatz, den mittlerweile einer seiner früher eifrigsten Verfechter und Initiatoren, der ehemalige Chef von General Electric Jack Welch, als die blödeste Idee der Welt bezeichnet. Er fordert zur Umkehr auf. Mitarbeiter, Kunden und Produkte sollen wieder wichtiger sein als ein kurzfristig möglichst hoher Gewinn für Aktionäre und Gesellschafter. Es gibt also noch viel zu tun, aber es lohnt sich im wahrsten Sinne des Wortes – für die Mitarbeiter und für die Unternehmen.