

Produktiver, kreativer, loyaler

Warum Betriebe von zufriedenen Mitarbeitern profitieren, erklärt der Nürnberger Glücksforscher Karlheinz Ruckriegel

Karlheinz Ruckriegel ist Glücksforscher. Warum Glück auch für Unternehmen eine wichtige Rolle spielt, erklärt der Professor für Volkswirtschaftslehre an der Technischen Hochschule Nürnberg im Interview mit „Profil“.

Profil: Herr Ruckriegel, womit beschäftigt sich die Glücksforschung?

Karlheinz Ruckriegel: Die Glücksforschung beschäftigt sich mit der Frage, wovon unser subjektives Wohlbefinden abhängt. Es geht also um die Frage des Glücklichseins, nicht aber um Zufallsglück wie die Wahrscheinlichkeit eines Lottogewinns. Subjektives Wohlbefinden ist wichtig für Gesundheit und Lebenserwartung. Fragen der Glücksforschung sind zentral für die Volkswirtschaftslehre, die sich damit beschäftigt, wie man mit knappen Ressourcen umgeht. Letztendlich ist für Menschen Zeit die knappe Ressource. Es geht also um die Frage, wie wir unsere Zeit so nutzen können, dass wir glücklich und zufrieden mit unserem Leben sind. Die Glücksforschung ist fachübergreifend. Es fließen insbesondere auch Erkenntnisse aus der Psychologie, der Soziologie, der Neurobiologie, der Medizin und der Ökonomie, und zwar der Volkswirtschaftslehre und der Betriebswirtschaftslehre, mit ein.

Profil: Jeder empfindet Glück und Zufriedenheit anders. Wie lassen sich solche Kategorien überhaupt messen?

Ruckriegel: Es geht darum, ob wir uns wohlfühlen in und mit unserem Leben. Und dieses Gefühl ist für alle gleich. Subjektives Wohlbefinden hat zwei Ausprägungen: das emotionale und das kognitive. Beim emotionalen Wohlbefinden geht es um die Gefühlslage im Moment, wobei es im Wesentlichen auf das Verhältnis zwischen positiven und negativen Gefühlen im Tagesdurchschnitt ankommt. Es geht um das Wohlbefinden, das Menschen erleben, während sie ihr Leben leben. Das Verhältnis von positiv zu negativ sollte mindestens 3:1 betragen. Beim kognitiven Wohlbefinden geht es hingegen um die Bewertung der Zufriedenheit mit dem Leben. Wir wägen

ab zwischen dem, was wir wollen, und dem, was wir haben. Dabei kommt es entscheidend auf die selbst gesetzten Ziele an. Beide Arten werden mittels Befragung gemessen. Die Fragenkataloge sind mittlerweile weltweit standardisiert. Es gibt ein Handbuch der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), die mit ihrem „Better life index“ aus dem Jahr 2011 eine Vorreiterrolle übernommen hat.

Profil: Was macht Menschen glücklich und zufrieden?

Ruckriegel: In der Glücksforschung spricht man von den sogenannten Glücksfaktoren. Es geht um gelingende soziale Beziehungen, um psychische und physische Gesundheit, um Engagement und eine befriedigende Tätigkeit, um ein gewisses Maß an Entscheidungsfreiheit, um die innere Haltung sowie um ein sicheres Einkommen zur Abdeckung der materiellen Grundbedürfnisse.

Profil: Jeder ist seines Glückes Schmied, heißt es. Warum sollten sich Unternehmen um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter kümmern?

Ruckriegel: Zum einen: Studie über Studie zeigt, dass zufriedene beziehungsweise glückliche Mitarbeiter produktiver, kreativer, loyaler und gesünder sind. Zum anderen: Angesichts der demografischen Entwicklung werden die Unternehmen auf das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter achten müssen, wollen sie im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen. Unternehmen müssen schlicht aus Eigeninteresse daran interessiert sein, dass ihre Mitarbeiter gerne in die Arbeit gehen und sich im Betrieb wohlfühlen.

Profil: Wie können Unternehmen das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter konkret fördern?

Ruckriegel: Es geht hier im Wesentlichen um drei Bereiche: Um eine Führung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, um eine Arbeitsplatzgestaltung beziehungsweise -organisation, die Erfolgserlebnisse ermöglicht, und schließlich um eine lebbare Work-Life-Balance.



Karlheinz Ruckriegel

Profil: Studien haben gezeigt, dass der direkte Vorgesetzte starken Einfluss auf das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter am Arbeitsplatz hat. Wie können Führungskräfte für das Glück ihrer Mitarbeiter sorgen?

Ruckriegel: Die zentrale Dimension ist das ethische Verhalten, die persönliche Moralität. Führungskräfte müssen die Interessen des Unternehmens, der Mitarbeiter und der eigenen Person abwägen. Es geht also um das Einhalten der biblischen Regel für ein gedeihliches Miteinander: „Was ihr wollt, das euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch.“ Hinzu kommt die soziale Kompetenz als unverzichtbares Handwerkszeug einer jeden Führungskraft. Mitarbeiter wollen in ihrer Arbeit und als Mensch ernst genommen werden. Chefs sollten deshalb das berufliche wie persönliche Wohlergehen ihrer Mitarbeiter im Blick haben und ihnen ihre Wertschätzung vermitteln. Sie sollten Bewertungen nicht nur abgeben, sondern auch annehmen. Außerdem sollten sie Entscheidungsspielräume schaffen, indem sie Macht und Informationen teilen. Bei der Einstellung neuer Mitarbeiter und bei der Weiterbildung sollten die individuellen Stärken des Einzelnen im Vordergrund stehen. Klar ist aber auch: Wenn sich Mitarbeiter unfair verhalten, muss die Führungskraft klare Konsequenzen ziehen.

Profil: Herr Ruckriegel, vielen Dank für das Gespräch! 