

2 Theoretischer Rahmen

„Das schönste Glück des denkenden Menschen ist, das Erforschliche erforscht zu haben und das Unerforschliche ruhig zu verehren.“ Goethe

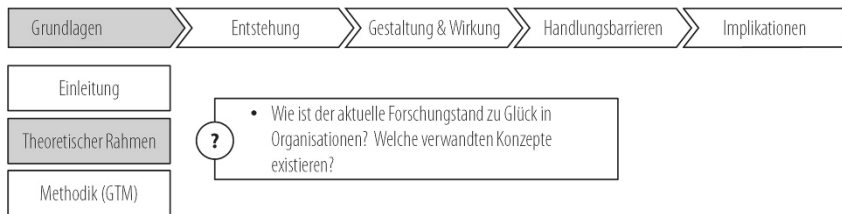


Abb. 2.1: Kapitelübersicht: Theoretischer Rahmen

Das folgende Kapitel dient zur Klärung relevanter Begriffe für diese Arbeit. Es wird der aktuelle Forschungsstand zusammengefasst und so eine Grundlage für die aufbauende Forschungsarbeit geschaffen. Darüber hinaus werden diejenigen Aspekte aufgezeigt, die bisher nicht oder nicht ausreichend beforscht wurden und daraus die Zielsetzung dieser Arbeit hergeleitet.

Der Forschungsgegenstand dieser Arbeit fokussiert auf das Verhalten und Erleben von Menschen in Organisationen und ist damit der Arbeits- und Organisationspsychologie zuzuordnen. Organisationen beeinflussen durch Ziele und Strukturen ihre Mitarbeiter und damit die Arbeit, die in der Organisation verrichtet wird. Während sich die Arbeitspsychologie mehr auf das individuelle Verhalten der Mitarbeiter und die psychologischen Auswirkungen der Arbeit konzentriert, betrachtet die Organisationspsychologie alle Ebenen (Makro-, Meso-, Mikroebene) von Interaktion in der Organisation.²⁹ Eines der bekanntesten und für diese Arbeit relevante Konzept ist die Arbeitszufriedenheit.

Seit den 1970er Jahren gibt es zudem die recht junge Glücksforschung, die in ihrem Ursprung keinen ökonomischen Nutzen verfolgt, sondern einen explorativen Charakter hat. Sie verspricht deshalb einen neuen Blickwinkel auf das Erleben von Arbeit.

Als theoretische Grundlage wird für beide Forschungsrichtungen der Forschungsstand dargestellt und das Verständnis von Glück und Arbeitszufriedenheit erläutert, das Ausgangsposition für diese Forschungsarbeit ist. Dies ist insofern bedeutsam, als allein für die Begriffe Arbeitszufriedenheit und Glück viele verschiedene Definitionen vorliegen, die aufzeigen, dass bisher kein einheitliches Verständnis der Begriffe existiert. Darauf aufbauend werden vorhandene Modelle und Erkenntnisse der Forschungsrichtungen dargestellt und abschließend zusammengefasst, welche Determinanten und Korrelate die Forschungsrichtungen für sich im jetzigen Forschungsstand definiert haben. Um einen Überblick über die große Vielfalt der Erkenntnisse der Glücksforschung zu ermöglichen, werden diese hier in drei Cluster zusammengefasst.

²⁹ Vgl. Kirchner (2005), S. 23f.; Rosenstiel u. a. (2005), S. 22.

Ziel dieses Kapitels ist es zu verdeutlichen, welche Erkenntnisse bereits vorliegen und welche Bereiche bisher noch keine Betrachtung fanden. Insbesondere wird nachgewiesen, dass es nur wenige Ansätze gibt, die Glück im Kontext Arbeit betrachten. So wird die existierende Forschungslücke bezüglich der Anwendungsmöglichkeiten der Glücksforschung im organisationalen Kontext herausgearbeitet und die Forschungsfrage abgeleitet. Zusätzlich ist eine Differenzierung von Glück und Arbeitszufriedenheit zwingend, da es sich bei der Arbeitszufriedenheit um ein dem Glück ähnliches Konzept handelt, das bereits in Organisationen angewendet wird. Dieses Kapitel bringt den nach Gläser et al. notwendigen Nachweis, dass andere Werke die Forschungsfrage noch nicht beantwortet haben.³⁰

2.1 Ergebnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung

2.1.1 Begriff der Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit ist das am häufigsten untersuchte Konstrukt der Arbeits- und Organisationspsychologie.³¹ Nach Schätzung von Locke waren bereits 1976 circa 3350 einschlägige Arbeiten publiziert.³² In Anbetracht dessen erstaune die Theoriearmut, kritisieren Wegge et al.³³ Doch auch die Suche nach einer allgemein anerkannten Definition in der Vielzahl der Veröffentlichungen ist vergeblich. Eine häufig zitierte Definition ist die von Locke, der Arbeitszufriedenheit als „...a pleasurable or positive emotional state resulting from an appraisal of ones job or job experiences“³⁴ betrachtet. Neuere Definitionen sehen jedoch in der Arbeitszufriedenheit eher eine Bewertung oder Einstellung. So beschreibt Robbins Arbeitszufriedenheit als „an individual's attitude towards his or her job.“³⁵ Und Kirchler definiert: „Arbeitszufriedenheit ist die generelle Einstellung zur Arbeit und vor allem die allgemeine Bewertung der Arbeit.“³⁶ Diese Bewertung der Arbeit entstünde aus der „Übereinstimmung zwischen Erwartungen und tatsächlichen Belohnungen oder als Absenz von Soll-Ist-Divergenzen“³⁷. Arbeitszufriedenheit sei deshalb die „Summe aller Momente der Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz bezogen auf alle Momente der Bedürfnisfrustration“³⁸. Die vorliegende Arbeit folgt der neueren Definition von Arbeitszufriedenheit als bewertende Einstellung zur Arbeit.

³⁰ Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 269.

³¹ Vgl. Dormann/Zapf (2001), S. 483; Felfe/Six (2006), S. 38f.; Cranny u.a. (1992), S. 15; Spector (1997), S. 1.

³² Vgl. Locke (1976), S. 1300.

³³ Vgl. Wegge/van Dick (2006), S. 12.; Büssing (2004), S. 136.; Ganter (2009), S. 68.

³⁴ Locke (1976), S. 1300.

³⁵ Robbins (2001), S. 151.

³⁶ Kirchler (2005), S. 243.

³⁷ Ebd., S. 244.

³⁸ Ebd., S. 245.

2.1.2 Modelle der Arbeitszufriedenheit

2.1.2.1 Taylorismus

Die Beschäftigung mit Arbeitszufriedenheit geht bis auf die Anfänge der Arbeits- und Organisationspsychologie zurück. Damals untersuchte der Ingenieur Frederick Winslow Taylor, wie Arbeitsabläufe in Unternehmen optimiert werden können.³⁹ Ziel seiner Untersuchung war es, die Produktivität menschlicher Arbeit durch wissenschaftliche Methoden zu optimieren. Nach Taylor streben Arbeitnehmer und Arbeitgeber eine „wirtschaftliche Prosperität“ an und folgerichtig ist das vorrangige Ziel einer Betriebsführung Produktivität und Gewinn.⁴⁰ Aufbauend auf seiner Grundannahme, dass nur eine geregelte Arbeit den Menschen zufrieden mache, teilt er die Arbeit in so kleine Einheiten, dass zur Bewältigung kaum Denkleistung notwendig ist und schnelle Wiederholungen möglich sind. Er geht weiterhin davon aus, dass Arbeitsleistung vorrangig über Geld zu steigern sei und prägt damit das Menschenbild des Homo oeconomicus. Die Führungskraft gilt bei Taylor als die übergreifende Fachkompetenz, während der einzelne Arbeiter lediglich operative Funktionen innehat und Tätigkeiten mechanisch ausführt. Die Monotonie der Arbeit, die Fremdbestimmtheit und die dramatische Unterforderung der Mitarbeiter wurden später häufig kritisiert⁴¹ und der Taylorismus zum Inbegriff inhumaner Gestaltung der Arbeit. Dennoch hat dieser Ansatz nachhaltig das Verständnis von Arbeit und Führung in Organisationen geprägt und so finden sich bis heute tayloristische Ansätze in Unternehmen.

2.1.2.2 Hawthorne-Studien

Als Reaktion auf Taylor entstand die Human-Relation-Bewegung, die neben Gruppendynamiken auch Gefühle und Stimmungen der Mitarbeiter betrachtet. Bekannt geworden sind in diesem Zusammenhang die Hawthorne-Studien von Mayo und Roethlisberger (1927-1933). Ein Nebenprodukt dieser Studien ist der sogenannte „Hawthorne Effekt“ oder „social facilitation“, der zeigt, dass Gruppen ihr Verhalten allein aufgrund der ihnen zugewandten Aufmerksamkeit verändern. Dabei spielt es keine Rolle, ob diese positiv oder negativ ist.⁴² Ein Punkt für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit ist demzufolge die individuelle Wahrnehmung. Der Hauptverdienst liegt in der Erkenntnis, dass sozialer Austausch am Arbeitsplatz eine positive Wirkung auf die Leistung der Mitarbeiter hat. Diese Erkenntnis wird heute von vielen Organisationen berücksichtigt und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern gefördert.

³⁹ Vgl. Taylor (1911).

⁴⁰ Vgl. Kirchner (2005), S. 30.

⁴¹ Vgl. ebd., S. 33ff.; Ulich (2001), S. 53.

⁴² Vgl. Weinert (2004), S. 249.

2.1.2.3 Bedürfnispyramide von Maslow

Anfang der 1960er Jahre wird der Fokus der Organisationspsychologie durch die Maslowsche Bedürfnishierarchie⁴³ von Gruppen hin zu individuellen Bedürfnissen und ihrer Befriedigung verschoben. Maslow legt fünf hierarchisch geordnete Bedürfnisse dar und grenzt sich damit zu Freud ab, der die Libido als einzigen Antrieb des Menschen postuliert.⁴⁴

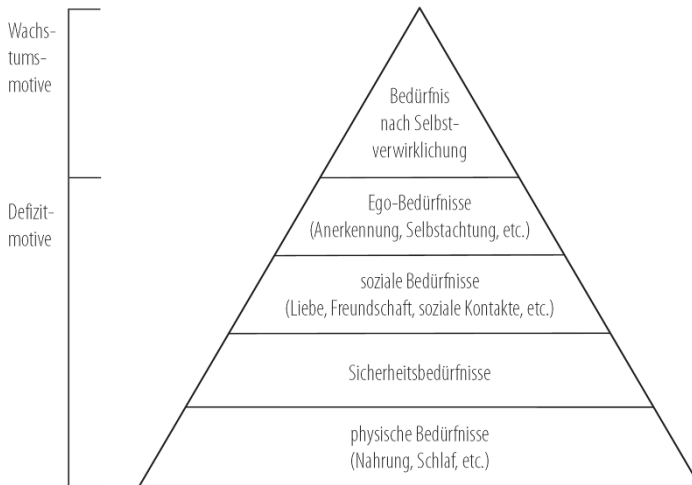


Abb. 2.2: Bedürfnispyramide nach Maslow (1954)⁴⁵

Maslow unterscheidet dabei in Wachstums- und Defizitbedürfnisse. Wachstumsbedürfnisse können nicht gestillt werden, sondern „wachsen“ mit der Befriedigung ständig weiter. Defizitmotive hingegen stellen einen Mangel dar und können durch Beseitigung des Mangels befriedigt werden. So kann bspw. der Mangelzustand Hunger durch Nahrungsaufnahme gestillt werden. Maslows Bedürfnishierarchie wurde jedoch vielfach kritisiert.⁴⁶ Weinert nennt insgesamt sechs Punkte, die gegen Maslows Theorie sprechen. Sein Hauptkritikpunkt liegt in der hierarchischen Anordnung der Bedürfnisse, denn es sei denkbar, dass ein Mensch gleichzeitig nach sozialem Kontakt und Selbstverwirklichung strebe.⁴⁷ Trotzdem ist die Bedürfnispyramide seit nunmehr 60 Jahren die bekannteste Klassifikation von Bedürfnissen und wird vielfach als

⁴³ Vgl. Maslow (1954).

⁴⁴ Vgl. Kirchner (2005), S. 99.

⁴⁵ Vgl. Maslow (1954), S.35ff.

⁴⁶ Vgl. Kirchner (2005), S. 328.

⁴⁷ Vgl. Weinert (1998), S. 145ff.

Grundlage in der Motivations- und Zufriedenheitsforschung genutzt. Ihr Hauptverdienst liegt darin, den Blick auf das Bedürfnis der Selbstverwirklichung zu lenken.⁴⁸

2.1.2.4 Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg

Herzberg untersuchte, welche Faktoren zu Zufriedenheit führen und welche Faktoren Unzufriedenheit verhindern. Analog zu Maslow unterscheidet Herzberg in seiner Zwei-Faktoren-Theorie⁴⁹ zwei verschiedene Bedürfnisklassen: Satisfiers (Motivatoren) und Dissatisfiers (Hygienefaktoren). „Dissatisfiers“ sind Unternehmenspolitik, Führungsstil, Sicherheit, Entgelt und Arbeitsatmosphäre. Diese können helfen, Unzufriedenheit zu vermeiden. „Satisfiers“ wie Arbeitsinhalte, Anerkennung, Verantwortung, Wachstum und Entfaltungsfreiheit hingegen führen zu Zufriedenheit.

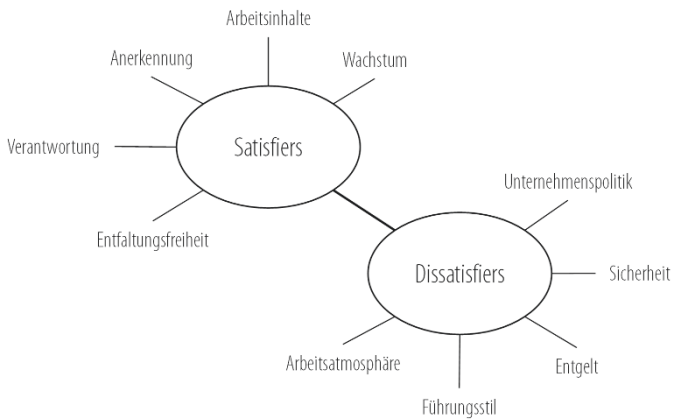


Abb. 2.3: Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959)

„Dissatisfiers“ fungieren wie Defizitbedürfnisse. Ihre Befriedigung wird von Mitarbeitern als selbstverständlich betrachtet. Sind diese Bedürfnisse befriedigt, tritt ein neutraler Zustand ein. Eine Nichtbefriedigung jedoch führt zu Unzufriedenheit. Zufriedenheit kann nach Herzberg nur entstehen, wenn die „satisfiers“ befriedigt sind.⁵⁰ Interessant bei Herzbergs Theorie ist, dass Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit nicht Ausprägungen einer Dimension sind, sondern zwei Dimensionen darstellen. Durch den Zustand *neutral* als Ausprägung eröffnet er

⁴⁸ Vgl. Kirchner (2005), S. 328.

⁴⁹ Vgl. Herzberg u.a. (1959).

⁵⁰ Vgl. Weinert (2004), S. 253.

eine weitere Dimension. Arbeitszufriedenheit ist somit unabhängig von Arbeitsunzufriedenheit.

Die Klassifikation der Faktoren in zwei Lager korrespondiert mit Maslows Bedürfnishierarchie, jedoch lässt sich bei Herzberg ein deutlicherer Bezug zur Arbeitswelt feststellen. Die durch Herzberg genannten „dissatisfiers“ weisen Parallelen zu extrinsischen Motivatoren auf, während die „satisfiers“ Elemente der intrinsischen Motivation beinhalten. Die Zwei-Faktoren-Theorie hat die Aufmerksamkeit auf den Inhalt der Arbeitstätigkeit gelenkt.⁵¹

2.1.2.5 Equity-Theorie von Adams

1965 rückt Adams mit der Equity-Theorie Vergleichsprozesse und die Verteilungsgerechtigkeit ins Blickfeld der Arbeitszufriedenheit. Er postuliert, dass der Mensch nach Harmonie sucht und diese in einem Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen in seinen kognitiven und sozialen Beziehungen findet. Wenn zum Beispiel ein Mitarbeiter etwas gibt (Arbeitsleistung), dann soll es ein Gleichgewicht geben zu dem, was er dafür bekommt (Gehalt). Unzufriedenheit entsteht nach Adams immer dann, wenn es zu einem Ungleichgewicht zwischen Geben und Nehmen kommt. Dieses Ungleichgewicht wird als ungerecht empfunden und führt zu Diskordanz.⁵² Adams stellt zwei Hypothesen auf: Erstens die Produktivität eines Mitarbeiters ist größer, wenn er sich überbezahlt glaubt und zweitens: fühlt der Mitarbeiter sich unterbezahlt, senkt er seine Leistung solange, bis sich für ihn ein subjektives Gleichgewicht herstellt.⁵³ Gerechte Entlohnung ist demzufolge eine Determinante für Arbeitszufriedenheit, denn die gerechte Verteilung von Ressourcen, ist eine Erfahrung am Arbeitsplatz, die die Zufriedenheit festigt.⁵⁴

2.1.2.6 Modell der Arbeitszufriedenheit nach Lawler

1973 belegt Lawler mit seinem Modell der Determinanten der Arbeitszufriedenheit den Einfluss erfüllter Erwartungen auf die Arbeitszufriedenheit. Nach Lawler entsteht Zufriedenheit aus der subjektiv für angemessen empfundenen und der tatsächlichen Belohnung. Die Erwartung an die Höhe der Belohnung generiert sich aus dem Kraftaufwand, der nötig ist, um die Aufgabe zu erfüllen. Eine schwierig zu meisternde Aufgabe verlangt eine höhere Belohnung als eine, die als leicht eingestuft wird. Der empfundene Schwierigkeitsgrad hängt von der Ausprägung der individuellen Fertigkeiten des Mitarbeiters ab.⁵⁵

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. Kirchner (2005), S. 400ff.

⁵³ Vgl. Greenberg (1982).

⁵⁴ Vgl. Kirchner (2005), S. 256.

⁵⁵ Vgl. ebd., S. 249f.

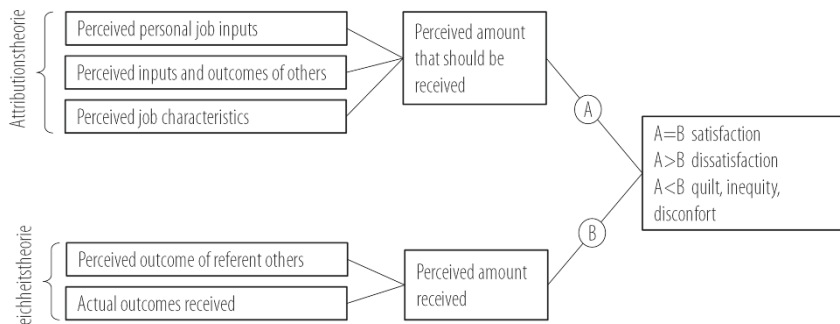


Abb. 2.4: Modell der Arbeitszufriedenheit nach Lawler (1973) ⁵⁶

Lawlers Ansatz baut auf den Hawthorne-Studien auf. Diese haben den Unterschied zwischen Realität und individueller Wahrnehmung als entscheidenden Punkt für die Entstehung von Arbeitszufriedenheit aufgezeigt. Darüber hinaus weist Lawlers Ansatz durch den Verweis auf Schuldgefühle bei zu hoch empfundener Belohnung Parallelen zur Theorie der kognitiven Dissonanz auf.⁵⁷ Lawler spricht, wie auch Herzberg, allgemein von einer globalen Arbeitszufriedenheit. Diese reduzierte Betrachtung wird erst durch Bruggemann aufgeweicht.

2.1.2.7 Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann

Umfragen zur Arbeitszufriedenheit zeigten, dass circa 80 Prozent der Beschäftigten „zufrieden“ bzw. „sehr zufrieden“ sind.⁵⁸ Diese Ergebnisse stehen im Widerspruch zu Ergebnissen aus den Bereichen Fluktuation, innerer Kündigung, Burnout und Depression. Offensichtlich bleibt die Zufriedenheit unabhängig von der Tätigkeit oder der Arbeitssituation auf einem konstanten Niveau.

Eine Erklärung dieser durchweg positiven Urteile über die eigene Arbeitszufriedenheit bietet das Modell von Bruggemann.⁵⁹ Bruggemann differenziert sechs Formen der Arbeits(un-)zufriedenheit⁶⁰ und hebt sich damit von der bisherigen Arbeitszufriedenheitsforschung ab. Die Formen der Arbeitszufriedenheit sind hier das Ergebnis eines Vergleichs der individuellen Bedürfnisse und Erwartungen (Soll) mit der gegebenen Arbeitssituation (Ist). Je nach Befriedigung bzw. Nicht-Befriedigung der individuellen Bedürfnisse bleibt das Anspruchsniveau stabil, wird angehoben oder abgesenkt.⁶¹

⁵⁶ Vgl. Weinert (1998), S. 211.

⁵⁷ Vgl. dass. (2004), S. 255.

⁵⁸ Vgl. Semmer/Udris (2004), S. 169; Fischer (2006), S. 81; Jiménez (2006), S. 182f.

⁵⁹ Vgl. Bruggemann (1974); Bruggemann u.a. (1975).

⁶⁰ Vgl. Bruggemann (1974).

⁶¹ Vgl. Bruggemann u. a. (1975), S. 132f.; Baumgartner/Udris (2006), S. 113.

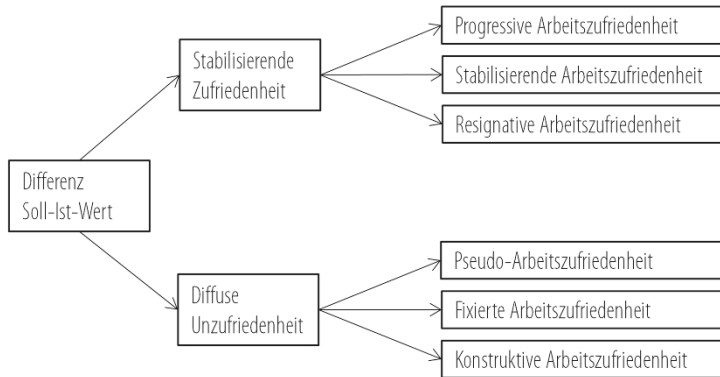


Abb. 2.5: Formen der Arbeitszufriedenheit nach Bruggemann (1975)⁶²

Es handelt sich um *progressive Arbeitszufriedenheit*, wenn tatsächliche Wünsche oder Bedürfnisse befriedigt sind und deshalb das Anspruchsniveau angehoben wird, um höhere Ziel zu verfolgen. Bleibt das Anspruchsniveau jedoch stabil und ist die Bewahrung des aktuellen Zustandes vordergründig, handelt es sich um *stabilisierende Arbeitszufriedenheit*. Während die erstgenannten Formen der Arbeitszufriedenheit aus der Befriedigung der Bedürfnisse resultieren, entstehen die folgenden aus der Nicht-Befriedigung. So beruht *resignative Arbeitszufriedenheit* nicht auf einer „echten Zufriedenheit“, sondern auf der Minderung des eigenen Anspruchsniveaus. Der Mitarbeiter resigniert. Erwartungen und Ansprüche an die Arbeitssituation werden zurückgenommen, um die Soll-Situation der Ist-Situation anzugleichen. Diese Form ist empirisch häufig anzutreffen und erklärt maßgeblich die hohen Zufriedenheitszahlen bei objektiv schlechten Arbeitsbedingungen.⁶³

Eine andere Art mit Unzufriedenheit umzugehen, ist der Versuch, die Arbeitssituation zu verbessern (*konstruktive Arbeitsunzufriedenheit*). Sieht der Mitarbeiter keine Möglichkeiten zur Veränderung, wird er sich entweder der Situation hingeben (*fixierte Arbeitsunzufriedenheit*) oder die reale Situation verzerrt wahrnehmen (*Pseudo-Arbeitszufriedenheit*). Dieser Abwehrmechanismus ermöglicht es, die unbefriedigende Situation weiter zu ertragen.⁶⁴

Bruggemann konnte selbst fünf der sechs Formen der Arbeitszufriedenheit empirisch belegen. Die Pseudo-Arbeitszufriedenheit ließ sich empirisch jedoch nur schwer nachweisen.⁶⁵ Auch durch andere Wissenschaftler ließen sich in der Regel drei bis vier Formen nachvollziehen.⁶⁶

⁶² Vgl. Bruggemann (1974); Bruggemann u. a. (1975)

⁶³ Vgl. Baumgartner/Udris (2006), S. 112.

⁶⁴ Vgl. Bruggemann u. a. (1975), S. 113ff.

⁶⁵ Vgl. Bruggemann (1976), S. 73.

⁶⁶ Vgl. Baumgartner/Udris (2006), Übersicht auf S. 117ff.

Die Form der resignativen Arbeitszufriedenheit jedoch ließ sich in jeder Studie reproduzieren und liefert den größten erkenntnistheoretischen Beitrag zur Frage der hohen Zufriedenheitszahlen bei objektiv schlechten Arbeitsbedingungen.⁶⁷

2.1.3 Korrelate und Determinanten von Arbeitszufriedenheit

2.1.3.1 Korrelate der Arbeitszufriedenheit

Zu den am häufigsten genannten Korrelaten der Arbeitszufriedenheit gehören niedrige Fluktuation und hohe Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Beide Aspekte werden im Folgenden näher beleuchtet.

Die Korrelation von Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsleistung gehört zweifelsohne zu den traditionsreichsten und zugleich am kontrovers diskutiertesten Forschungsgegenständen der Arbeits- und Organisationspsychologie.⁶⁸ Die Hoffnung auf einen Zusammenhang zwischen Leistung und Arbeitszufriedenheit hat sich jedoch bald zerschlagen⁶⁹ und wurde lange Zeit als „dürftig“, „unerwartet niedrig“ oder „unbedeutend“ beschrieben.⁷⁰

Erst die Meta-Analyse von Judge et al. zeigte einen positiven Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung.⁷¹ Judge et al. bezeichnen den Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Leistung als „heiligen Gral der Organisationspsychologie“. ⁷² Die Interpretation dieser Ergebnisse ist jedoch fraglich, denn es ist bisher ungeklärt, ob Zufriedenheit als Resultat über die eigene gute Leistung entsteht oder umgekehrt gute Leistungen aus Zufriedenheit resultieren.⁷³ Da die Forschungsergebnisse zur Beziehung von Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit widersprüchlich sind, bedarf es weiterer Aufklärung. Trotzdem diese Forderung nach Klärung so alt ist wie der Forschungsgegenstand selbst, ist sie bisher auf wenig Resonanz gestoßen.⁷⁴

Lange Zeit wurde angenommen, dass Fluktuation vor allem eine Folge von Arbeitsunzufriedenheit ist.⁷⁵ Griffeth et al. zeigen allerdings mit ihren meta-analytischen Ergebnissen, dass nur ein schwacher bis mittlerer Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation besteht.⁷⁶ Neben Arbeitszufriedenheit scheinen noch andere Gründe für Fluktuation eine Rolle zu spielen. Diese werden durch Lee und Mitchell in ihrem „Entwicklungsmodell freiwilliger Fluktuation“ näher beleuchtet.⁷⁷ Hier definieren die Autoren fünf Pfade, wie sich eine Kündi-

⁶⁷ Vgl. Winter (2005); Baumgartner/Udris (2006), S. 119; Semmer/Udris (2004), S. 170.

⁶⁸ Vgl. Schmidt (2006), S.190; Judge et al. (2001), S. 376

⁶⁹ Vgl. Kirchner (2005), S. 254.

⁷⁰ Vgl. Spector (1997); S.56; Weiss/Cropanzano (1996), S. 51.; Brief (1998), S. 42.

⁷¹ Vgl. Judge u. a. (2001)

⁷² Ebd., S. 376.

⁷³ Vgl. Ulich/Wülser (2012) Ulich (2011), S. 110.

⁷⁴ Vgl. Schmidt (2006), S. 203f.

⁷⁵ Vgl. Griffeth u. a. (2000), S. 483.; Blau (1993), S. 326.; Price/Mueller (1981), S. 559.; Mobley (1977), S. 238.; March/Simon (1961), S. 93ff.

⁷⁶ Vgl. Griffeth u. a. (2000), S. 466.

⁷⁷ Vgl. Lee/Mitchell (1994), S. 57ff.; Lee u.a. (1999); Lee u.a. (1999), S. 451ff.

gungsentscheidung über die Zeit entwickelt. Donnelly et al. beweisen dieses Modell empirisch: 86 Prozent der Entscheidungen in ihrer Stichprobe lassen sich einem der fünf Entscheidungspfade zuordnen.⁷⁸ Allerdings verlassen insgesamt nur 55 Prozent der Mitarbeiter ihr Unternehmen aufgrund von Arbeitsunzufriedenheit.⁷⁹ Dies verdeutlicht, dass bisherige Ansätze noch zu kurz greifen. Weder eine signifikante Leistungssteigerung noch eine Reduktion der Fluktuation ist als Folge von hoher Arbeitszufriedenheit eindeutig nachweisbar. Andere, für wirtschaftlichen Erfolg durch Leistungssteigerung bedeutsame Faktoren, wie zum Beispiel Engagement und Kreativität, wurden hier bislang vernachlässigt.

2.1.3.2 Determinanten der Arbeitszufriedenheit

Die zahlreichen Befragungen zu den Bedingungen der Arbeitszufriedenheit zeigen, dass Arbeitstätigkeit, Entwicklungschancen, Vorgesetzte und Kollegen, vor allem aber die Bezahlung⁸⁰ als relevant eingestuft werden. Die unten stehende Grafik gibt einen Überblick zu den bekanntesten Fragebögen und den darin zugrunde gelegten Determinanten. Auffällig ist die zunehmend komplexere Betrachtung der Arbeitszufriedenheit, die sich in der ständig ansteigenden Zahl der Determinanten ausdrückt.

⁷⁸ Vgl. Donnelly/Quirin (2006), S. 72.

⁷⁹ Vgl. ebd., S. 60.

⁸⁰ Vgl. Weinert (1998), S. 251ff; Schulte (2005), S. 373f.

Job Description Index, Smith et al. 1969	Arbeitsbeschreibungs- bogen, Neuberger / Allerbeck 1979	Job Satisfaction Survey, Spector 1985	Determinanten / Treiber der AZ, Haferbeck 2009	Ergänzungen zu den ersten drei, Ganter 2009	Index Gute Arbeit 2010
Arbeitstätigkeit	Arbeitstätigkeit	Arbeitstätigkeit	Phys. Arbeitsbedingen	Klarheit der Aufgaben, Neuheit der Tätigkeit Handlungsspielraum	Körperliche und emotionale Anforderungen, Arbeitsintensität, Möglichkeiten für Kreativität und Gestaltung, Sinngehalt
Vorgesetzter	Vorgesetzter, Organisation, Leitung	Vorgesetzter			Führungsqualität, Informationsfluss
		Kommunikation	Ausbildungs- programme		Qualifizierungs-, Entwicklungs- & Aufstiegsmöglichkeiten
			Unterstützung durch die Organisation	Unterstützung durch die Organisation	
Kollegen	Kollegen	Kollegen	Wertschätzung	Unterstützung durch Vorgesetzte & Kollegen	Kollegialität
Entwicklungs- möglichkeiten	Entwicklungs- möglichkeiten	Entwicklungs- möglichkeiten			
Bezahlung	Bezahlung	Bezahlung, Lohnzulagen			Einkommen
	Arbeitsbedingungen	Arbeitsbedingungen			
	Arbeitszeit		Arbeitszeitgestaltung		
	Arbeitsplatzsicherheit				

Abb. 2.6: Übersicht der Determinanten der Arbeitszufriedenheit⁸¹

Während 1969 durch Smith et al. lediglich fünf Determinanten betrachtet werden, sind es bei Neuberger et al. 1879 schon acht. Dadurch stieg die Komplexität des Konstrukts innerhalb von 10 Jahren um mehr als 30 Prozent. 2009 ergänzt Ganter weitere Aspekte wie Klarheit, Neuheit und Handlungsspielraum. Haferbeck gewichtet die Determinanten in einer empirischen Forschung und schließt Entlohnung als determinierend aus. Der DGB schließt jedoch 2010 im Index Gute Arbeit Entlohnung wieder ein und erweitert auf insgesamt vierzehn Determinanten. Damit hat sich die Anzahl der Determinanten im Laufe der Forschungen verdreifacht.

Offensichtlich reichen fünf Komponenten nicht aus, um die Wechselwirkungen von Arbeit und Befinden zufriedenstellend zu erklären. Je mehr Determinanten jedoch betrachtet werden, umso schwieriger und komplexer sind die Untersuchungen und die abzuleitenden Ergebnisse der Untersuchung. Dies erschwert die Verständlichkeit der Ergebnisse und damit einen Praxis-transfer in die Unternehmen. Unternehmen bräuchten klare Implikationen, die durch die zunehmende Komplexität des Phänomens Arbeitszufriedenheit verhindert werden.

So werden Kultur und Commitment zwar stellenweise thematisiert, eine empirische Untersuchung zu den Wirkungen auf das Empfinden der Mitarbeiter steht aber noch aus. Gleiches gilt

⁸¹ Vgl. Smith, Neuberger und Spector wurde zusammengetragen von Ganter (2009), S. 70.

für die Wechselwirkungen zwischen Unternehmenskultur und Arbeitszufriedenheit. Der Einfluss von Handlungsspielräumen in der Arbeit wird bisher hauptsächlich in der Arbeitsgesundheitsforschung⁸² oder den Motivationstheorien betrachtet. Besonders das Sinnempfinden wurde im Kontext Arbeitszufriedenheit bislang kaum erforscht, sondern ist eher ein Forschungsgegenstand theologischer Fakultäten.⁸³

2.1.4 Zwischenfazit

Die Arbeitszufriedenheitsforschung bietet seit fast 100 Jahren verschiedene Ansätze und Modelle, um das Befinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz zu erklären. In den vergangenen Jahren ist es zunehmend stiller geworden und neue Erkenntnisse, die sich in allgemein anerkannten Modellen ausdrücken, bleiben aus. Das Konzept der Arbeitszufriedenheit ist weit verbreitet und wird vielfach unkritisch angewendet. Trotzdem kann Zufriedenheit ein „allenfalls eingeschränkt brauchbares“ Kriterium für die Bewertung von Arbeitstätigkeiten sein.⁸⁴ Beeinflusst wird die Arbeitszufriedenheit durch Erwartungen und Gerechtigkeit, eine signifikante Wirkung auf Leistung oder Fluktuation konnte bisher jedoch nicht nachgewiesen werden. Zusätzlich konnten die Erkenntnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung aktuelle Missstände, wie Burnout und innere Kündigung, nicht beheben. Offensichtlich reichen bisherige Erkenntnisse nicht aus, um signifikante Verbesserungen in den Unternehmen zu bewirken. Gleichzeitig entwickeln sich die Ansprüche auf beiden Seiten weiter. Mitarbeiter erwarten mehr Entgegenkommen und Anteilnahme von ihren Arbeitgebern und Unternehmen wiederum sind auf Bestleistungen der Mitarbeiter angewiesen. Deshalb lohnt sich ein Blick in die relativ junge Glücksforschung, die mit ihrem Beginn in den 1970er Jahren genau da ansetzt, wo die Modellentwicklung der Arbeitszufriedenheit ein Ende fand.

2.2 Ergebnisse der Glücksforschung

Da die Erkenntnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung den Anstieg von Depression und Burnout im Arbeitsleben nicht verhindern konnten, liegt es nahe, die Suche nach Lösungen auf weitere Forschungsgebiete auszudehnen. Die Glücksforschung ist der positiven Psychologie zugeordnet, die sich der Erforschung positiver Zustände des Menschen verschrieben hat und sich damit von anderen psychologischen Ansätzen insofern abgrenzt, als dass sie nicht negative Emotionen und psychische Erkrankungen in den Vordergrund rückt, sondern vielmehr durch Erforschen der positiven Stimmungen diese verstärken möchte.⁸⁵ Naheliegend ist die Glücksforschung für Unternehmen auch deshalb, weil Glück als das Gegenteil von Depres-

⁸² Vgl. Karasek u. a. (1981)

⁸³ Vgl. zum Beispiel Bucher, A. Universität Salzburg und Schnell, T. Universität Innsbruck.

⁸⁴ Ulich/Wülser (2012), S. 109.

⁸⁵ Vgl. Seligman (2009), S. 11ff.

sion definiert wird.⁸⁶ Verifiziert wird diese Definition durch den signifikant negativen Zusammenhang ($r = -.51$) mit der allgemeinen Depressionsskala von Hautzinger und Bailer.⁸⁷ Die Ergebnisse der Glücksforschung wurden in der Vergangenheit häufig als subjektiv kritisiert, da den Probanden die Fähigkeit zur objektiven Wiedergabe ihrer Emotionen abgesprochen wurde. Dies konnte inzwischen durch Untersuchungen von Hirnaktivitäten mithilfe von Kernspintomographen widerlegt werden. Die aufgezeichneten Bilder bestätigten die Aussagen der Probanden und zeigten damit, dass die Befragten durchaus in der Lage sind, ihre verschiedenen Emotionen präzise in eigenen Worten wiederzugeben.⁸⁸ Die zunehmend breitere Anerkennung der positiven Psychologie bzw. Glücksforschung zeigt sich auch darin, dass einschlägige Werke der Arbeits- und Organisationspsychologie diesem Gebiet nun eigene Kapitel widmen.⁸⁹

2.2.1 Begriff des Glücks

Wer sich einen Überblick über die Erkenntnisse der Glücksforschung verschaffen will, ermüdet schnell. Eine Vielzahl von Begriffen und Definitionen für den zu erforschenden Gegenstand trifft hier auf eine noch größere Zahl völlig losgelöster Erhebungen. So meint Diener: "Happiness can mean pleasure, life satisfaction, positive emotions, a meaningful life, or a feeling of contentment, among other concepts. In fact, for as long as philosophers have been discussing happiness, its definition has been debated."⁹⁰

Nach Bradburn ist Glück einfach die Summe der vergnüglichen Empfindungen abzüglich der kummervollen Empfindungen.⁹¹ Während Lyubomirsky Glück als das Ziel eines freudvollen und zufriedenen Lebens definiert,⁹² beschreibt Layard wiederum Glück als gutes Gefühl und den Willen es zu erhalten. Er schränkt weiter ein "happiness begins where unhappiness ends"⁹³. Diener schafft mit seinem „Subjective Well-Being“ bzw. „subjektivem Wohlbefinden“ (SWB) einen Sammelbegriff, unter dem er drei Komponenten zusammenfasst: positiven Affekt, durchschnittliche Lebenszufriedenheit und negativen Affekt. "A person is said to have high (subjective well-being) if she or he experiences life satisfaction and frequent joy, and only infrequently experiences unpleasant emotions such as sadness and anger."⁹⁴ Weimann dagegen hält Glück für zweidimensional. Er unterscheidet es in *kognitives* und *affektives* Glück. Kognitives Glück ist nach Weimann die Lebenszufriedenheit, die eine Bewertung der Gesamtumstände

⁸⁶ Vgl. Bucher (2009), S. 28.

⁸⁷ Vgl. Hautzinger/Bailer (1993).

⁸⁸ Vgl. Davidson (2000), S. 1196ff.

⁸⁹ Vgl. Aronson u.a. (2008); Kirchler (2011).

⁹⁰ Diener/Arora (2009), S. 68.

⁹¹ Bradburn (1969), S. 50f.

⁹² Vgl. Layard (2005b), S. 12. "So by happiness I mean feeling good, enjoying life, and wanting the feeling to be maintained." Lyubomirsky (2008b) „the aim of a joyful, contented life“.

⁹³ Layard (2005b), S. 13.

⁹⁴ Diener u.a. (1997), S. 25.

unseres Lebens voraussetzt. Solche Umstände können zum Beispiel Gesundheit, Einkommen, familiäre Situation oder beruflicher Erfolg sein. Affektives Glück dagegen bezeichnet die pure Emotion, die nicht steuerbar ist und völlig unabhängig von unserer Bewertung.⁹⁵ Fraglich ist jedoch, warum Weimann kognitives Glück mit *Lebenszufriedenheit* und nicht mit *Lebensglück* gleichsetzt.

Im internationalen Vergleich stellen die verschiedenen sprachlichen Variationen in der genauen Bedeutung der Übersetzung ein Problem dar. So wird bspw. „Happiness“ häufig mit Zufriedenheit gleichgesetzt, obwohl es dafür die genauere Übersetzung „satisfaction“ gäbe.

Ein Blick auf die Entstehungsgeschichte des Wortes „Glück“ zeigt den Bedeutungswandel über die Zeit. Im Jahre 1160 beschrieb „Gelücke“ einfach den Ausgang einer Sache, und zwar gleichgültig, ob dieser Ausgang positiv oder negativ war. Später in der Sprachgeschichte wurde die Unterscheidung in „Gelücke“ als positiver Zufall und „Unglück“ als negatives Schicksal genommen. Im weiteren Verlauf der Sprachentwicklung veränderte sich „Gelücke“ dann zu „Glück“ und bekam eine tiefere Bedeutung, die über einen positiven Zufall herausragt.⁹⁶ Heute muss in der deutschen Sprache in „Glück haben“ als zufällige Komponente und „glücklich sein“ als Zustand innerer Befriedigung unterschieden werden. Im angelsächsischen Raum stellt sich diese Differenzierung einfacher da. Hier wird über zwei unterschiedliche Wörter abgegrenzt: „luck“ für das Zufallsglück und „Happiness“ für das Lebensglück. Da in dieser Arbeit der Zufall erkenntnistheoretisch nicht im Vordergrund steht, wird „luck“ also „Glück haben“ nicht betrachtet. Vielmehr geht es um die Erforschung jener Komponenten, die aktiv beeinflussbar sind.

Kirchler bietet eine treffende Zusammenfassung und definiert: „Aktuelles Glückserleben entspringt positiven Emotionen, Freude und Begeisterung, wird intensiv erlebt, führt zu gesteigertem Selbstwertgefühl und einem positiven Selbstkonzept und fördert das soziale Interesse sowie die soziale Zugänglichkeit der Person. Lebensglück hingegen baut auf konkreten Glückserfahrungen auf und resultiert aus einer kognitiven Bewertung der eigenen Ziele, Möglichkeiten und Errungenschaften.“⁹⁷

2.2.2 Erkenntnisse der Glücksforschung

Um die Relevanz von Glück für Organisationen zu untersuchen, ist ein Überblick über die Ergebnisse der Glücksforschung nötig. Es existieren mehrere tausend Studien zum Thema Glück. Überblickswerke, die versuchen, diese systematisch aufzubereiten, gibt es jedoch kaum.

Um einen Überblick des Forschungsstandes zu geben, wurden die relevanten Forschungsergebnisse für diese Arbeit systematisiert. Es konnten drei große Bereiche identifiziert werden,

⁹⁵ Vgl. Weimann (2013).

⁹⁶ Vgl. Grimm/Grimm (1958), S. 226ff. und Kluge/Seebold (2002), S. 362. und Sanders (1965), S. 190ff.

⁹⁷ Kirchler (2011), S. 784.

mit denen sich Glücksforschung auseinandersetzt. Diese sind: *Wohlstand und soziale Differenzen*, *Stabilität und soziales Umfeld* sowie *Anforderungen und Selbstgestaltung*.

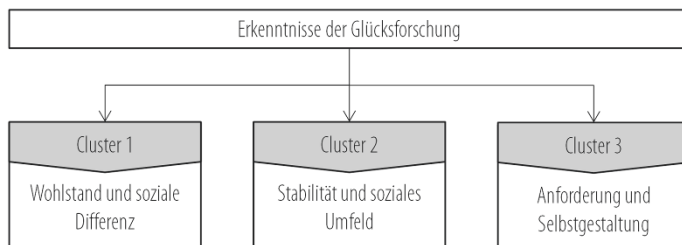


Abb. 2.7: Erkenntnisse der Glücksforschung in drei Clustern

2.2.2.1 Erkenntnisse zu Wohlstand und sozialen Differenzen

Das Cluster *Wohlstand und soziale Differenzen* betrachtet die Auswirkungen von Geld, dem Besitz materieller Güter sowie die sozialen Unterschiede und Hierarchien. Insgesamt ist Wohlstand nur für 2 Prozent der Varianz des Glücks bedeutsam.⁹⁸ Die Forschungsergebnisse machen deutlich, dass Wohlstand als Quelle des Glücks überbewertet⁹⁹ wird, denn „das Pro-Kopf-Einkommen in den Industriestaaten hat sich in den letzten 50 Jahren vervielfacht, die Zunahme des Glücks in diesen Ländern ist jedoch fast null.“¹⁰⁰ So ist zum Beispiel in Amerika das Real-einkommen in den letzten Jahren um 16 Prozent gestiegen, der Prozentsatz der Menschen, die sich als sehr glücklich bezeichnen aber von 36 Prozent auf 29 Prozent abgesunken.¹⁰¹ Wieso aber macht Geld nicht glücklich?

Eine Antwort gibt der 1974 veröffentlichte Aufsatz von Richard Easterlin 1974 „Does Economic Growth Improve the Human Lot?“ Er stellt einen Zusammenhang zwischen Einkommen und Glück dar und postuliert, dass wachsender Wohlstand in den Industrienationen nicht zu einer Steigerung des Glücks führt.

⁹⁸ Vgl. Bucher (2009), S. 86.

⁹⁹ Vgl. ebd., S. 84ff.

¹⁰⁰ Diener/Suh (1997), S. 189ff.

¹⁰¹ Vgl. Seligman (2009), S.263.

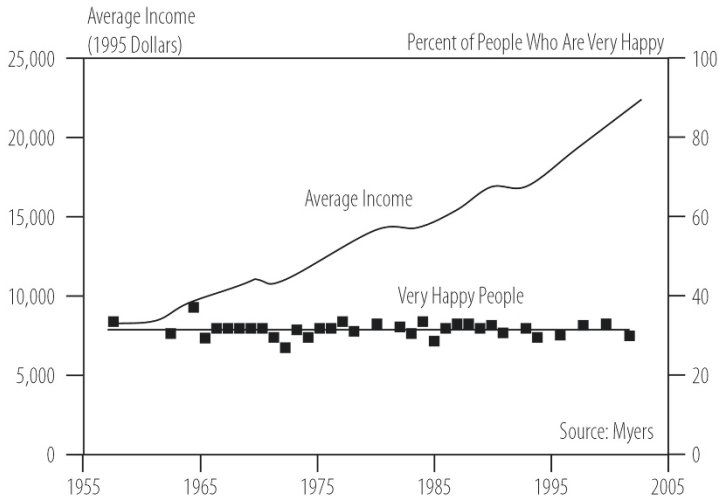


Abb. 2.8: Verhältnis von Einkommen und Glück in den USA von 1957-2002¹⁰²

Eine mögliche Erklärung dafür findet sich in der menschlichen Neigung des „Sich-Vergleichens“, die vor allem negative Wirkungen auf das Glücksempfinden hat. Soziale Unterschiede und stark ausgeprägte Hierarchien senken das Glücksempfinden durch den ständigen Vergleich mit höher gestellten oder besser verdienenden Kollegen.¹⁰³ Folgerichtig ist eine individuelle, leistungsabhängige Bezahlung kontraproduktiv, da so persönlicher Druck und soziale Unterschiede verstärkt werden. Glück kann demzufolge nur über das relative Einkommen des einzelnen Mitarbeiters im Verhältnis zu anderen Mitarbeitern oder zu Menschen aus dem sozialen Umfeld ermittelt werden. Die absolute Höhe des Einkommens fällt dagegen kaum ins Gewicht.

Trotz des gewaltigen Komfortzuwachses, den die gesamte Menschheit insbesondere in den letzten 50 Jahren erlebt hat, glauben die Menschen nach wie vor, noch mehr Komfort würde sie glücklicher machen. Easterlin liefert dafür ein Beispiel. In einer Studie ließ er Probanden zwei Listen von Gütern zusammenstellen: Eine Liste mit den Gütern, die zu einem wünschenswerten Leben dazugehörten und eine Liste derjenigen Güter, die sie bereits besaßen. Diese Befragung wurde 16 Jahre später mit den gleichen Probanden wiederholt. Im Ergebnis fehlten auch nach 16 Jahren immer durchschnittlich zwei Konsumgüter zum Glück. In jungen Jahren (erste Befragung) handelte es sich um einen Fernseher oder ein Auto. Nach 16 Jahren

¹⁰² Vgl. Easterlin (2003), S. 11176ff.

¹⁰³ Diener/Lucas (2000), S. 41ff.

fehlte ein Ferienhaus oder ein Zweitwagen zum Glück. Obwohl insgesamt mehr Konsumgüter besessen wurden, hat sich die Einschätzung des Glücks nicht verändert.¹⁰⁴ Das Anhäufen von Konsumgütern führt demzufolge nicht zu einer Steigerung des Glücks. Eine Erklärung dafür finden Brickman und Campell in der Gewöhnung. Sie rückten 1971 den Begriff Adaption (Anpassung) ins Blickfeld.¹⁰⁵ Damit wird beschrieben, dass sich eine anfängliche Euphorie über zum Beispiel eine Gehaltserhöhung schnell verliert, weil sich die Mitarbeiter daran gewöhnen. Ein ähnliches Bild zeigt der Wettbewerb um Status. Hier spielt die menschliche Neigung des „Sich Vergleichens“ eine bedeutende Rolle. Frank unterscheidet in Positionsgüter und Nicht-Positionsgüter. Da Positionsgüter einen Status anzeigen, hängt deren Wertschätzung von der Einschätzung anderer ab. Zu den Positionsgütern zählen bspw. das Einkommen, das Auto oder das Haus. „Nicht-Positionsgüter“ hingegen liefern eine Befriedigung, die nicht aus dem Vergleich mit anderen resultiert. Solche Güter sind zum Beispiel Freiheit, Gesundheit, Ehe, Autonomie oder die Einbettung in das soziale Umfeld.

Frank postuliert, dass es einen systemischen Defekt in der wirtschaftlichen Wettbewerbsdynamik gebe. Beispielhaft führt er dafür Geweihe von Elchen an. Diese wurden über Jahrhunderte immer größer, sie waren entscheidend beim Kampf um die Gunst der Elchkuh. Das Geweih drückt einen Status aus und ist demzufolge ein Positionsgut.¹⁰⁶ Frank: „... understanding of the competitive process itself supports a profound measure of scepticism about market outcomes.“¹⁰⁷ Frank resümiert, dass Wettbewerb schädlich sein kann, wenn um Ranggüter gestritten wird. Denn Ranggüter sind per Definition beschränkt. Der Wettbewerb um das größte Haus der Siedlung ist aussichtslos, denn die Größe des einen Hauses neutralisiert die Größe eines anderen. Die Situationsverbesserung orientiert sich ausschließlich an den relativen Positionen in der Siedlung. Dieser Wettbewerb kann nicht zu Glück führen, weil die Konkurrenzverhältnisse konstant bleiben.¹⁰⁸ Der Verdienst Easterlins ist es, den Zusammenhang zwischen der menschlichen Neigung des „Sich Vergleichens“ und dem Glücksempfinden herzustellen. Wohlhabende Menschen sind im Durchschnitt nur unwesentlich glücklicher als arme. Weltweit betrachtet steht Glück eher mit anderen Regelgrößen in Verbindung, wie politischer Freiheit¹⁰⁹, Gleichberechtigung¹¹⁰ und niedriger Kriminalitätsrate. Denn obwohl in den entwickelten Industriegesellschaften Reichtum und Wohlstand wie nie zuvor herrschen, leiden immer mehr Menschen an Ängsten und Depressionen. Dieses Paradoxon nahmen Wilkinson et al. zum Anlass, um nach den Ursachen zu forschen. Wilkinson et al. sehen den ausschlaggebenden Faktor für eine prosperierende und sozial funktionsfähige Gesellschaft nicht im durchschnittlichen Wohlstandsniveau, sondern in der Verteilung des Wohlstands.¹¹¹ Die weit auseinander-

¹⁰⁴ Vgl. Easterlin (2003), S. 11176ff.

¹⁰⁵ Vgl. Brickmann/Campell (1971), S. 287ff.

¹⁰⁶ Vgl. Frank (2011), S.19ff.

¹⁰⁷ Ebd., S.22.

¹⁰⁸ Vgl. ebd.

¹⁰⁹ Vgl. Frey (2008).

¹¹⁰ Vgl. Wilkinson/Pickett (2009).

¹¹¹ Vgl. ebd. S. 22f.

nadergehende Schere zwischen „arm“ und „reich“ benachteiligt nicht nur einkommensschwache Bevölkerungsschichten, sondern macht die gesamte Gesellschaft unglücklich. Denn starke Differenzen im sozialen Gefüge erhöhen die Statuskonkurrenz und damit den psychischen und körperlichen Stress. Vor allem bei jungen Männern steigt durch Statuskonkurrenz die Gewaltbereitschaft signifikant an. Der Drogenkonsum und die Gewalttaten innerhalb der gesamten Gesellschaft steigen, während sich gleichzeitig das Glück aufgrund von wachsenden Ängsten und Unsicherheitsgefühlen in allen Schichten reduziert.¹¹²

In wohlhabenden Ländern oder Gesellschaften findet eine Abgrenzung nicht ausschließlich über Geld statt, sondern wird durch den sozialen Status ergänzt. Dadurch sind sie anfälliger für Ungleichheit als ärmere Länder. Denn durch den ständigen Druck der gesellschaftlichen Bewertung rücken gemeinschaftliche Bindungen in den Hintergrund und soziale Ängste steigen.¹¹³ Der Maßstab für die sozio-ökonomische Stellung ist die Gesellschaftsschicht. Mitglieder höherer Gesellschaftsschichten sind auf einer Zehn-Punkte-Skala um einen halben Punkt glücklicher als Mitglieder niedriger Gesellschaftsschichten.¹¹⁴ Dafür gibt es zwei Erklärungsansätze: Zum einen kann die, im Vergleich mit anderen Gesellschaftsschichten, gehobene Stellung dieses Glücksempfinden auslösen. Zum anderen kann die Ursache auch in dem für höhere Schichten stärker ausgeprägten Grad der Mit- und Selbstbestimmung liegen.¹¹⁵

Das Glücksempfinden nicht nur mit der eigenen Situation zu tun hat, sondern ebenfalls durch das Glück der Menschen im Umfeld bestimmt wird, zeigt MacCulloch am Beispiel der Arbeitslosigkeit. Ein Land mit einer Arbeitslosenquote von 10 Prozent ist um ein Zehntel unglücklicher als ein Land ohne Arbeitslosigkeit.¹¹⁶ Im Umkehrschluss hat eine niedrige Arbeitslosenquote eine positive Wirkung auf das Glücksempfinden eines Landes (oder Unternehmens). Das Glück oder Unglück anderer Menschen hat demzufolge eine Wirkung auf das eigene Glück.¹¹⁷

2.2.2.2 Erkenntnisse zu Anforderungen und Selbstgestaltung

Das Cluster *Anforderungen und Selbstgestaltung* betrachtet die Wirkung, die durch Druck und hohe Belastung entsteht und deren Abhängigkeit vom Grad der Mitbestimmung und der Selbstgestaltung. Die Anforderungen und Belastungen, die aus beruflichen Tätigkeiten resultieren, wirken sich unterschiedlich aus. In Berufen mit hohen Anforderungen und niedriger Selbstbestimmung sind zum Beispiel die Krankheitsraten höher als bei Berufen mit ebenfalls hoher Belastung, aber zugleich hoher Selbstbestimmung.¹¹⁸

Karasek et al. entwickelten 1987 dazu das Demand-Control-Model, das psychologische Anforderung und Entscheidungsspielraum zueinander in Beziehung setzt. Wie in der Abbildung

¹¹² Vgl. ebd. S. 168f.

¹¹³ Vgl. ebd.

¹¹⁴ Vgl. Nettle (2009), S. 67.

¹¹⁵ Vgl. ebd.

¹¹⁶ Vgl. Di Tella/MacCulloch (2002), S. 404ff.

¹¹⁷ Vgl. ebd.

¹¹⁸ Vgl. Diener/Biswas-Diener (2008), S. 82f.

dargestellt, werden durch Interaktion von hohem bzw. niedrigem Grad psychologischer Anforderung (demand) und Entscheidungsspielraum (control) vier verschiedene psychosoziale Arbeitssituationen herausgebildet.¹¹⁹

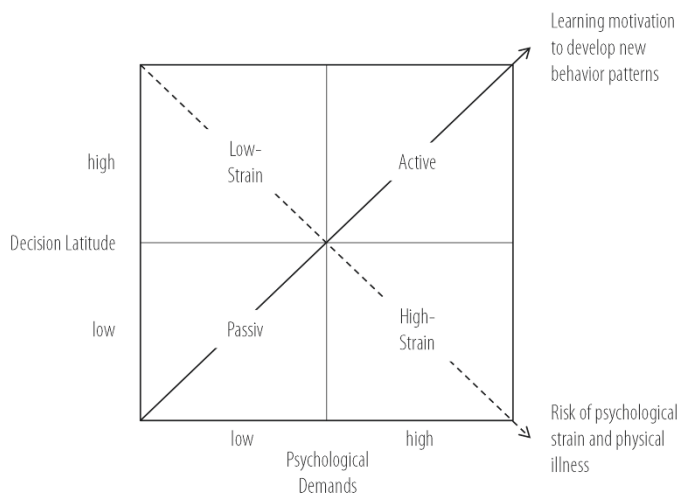


Abb. 2.9: Psychological demand/ decision latitude model (1979)¹²⁰

Die vier beschriebenen Situationen sind Kombinationen aus hoher und geringer Kontrolle über die Arbeit sowie hoher und geringer Anforderung durch die Arbeit. Das Modell zeigt, dass Gesundheitsrisiken durch Kombination von Anforderungen und Handlungsspielräumen innerhalb der Arbeitssituation entstehen können. Als Kernaussage des Modells lässt sich zusammenfassen, dass hohe Anforderung bei geringer Kontrolle zu Stress und bei hoher Kontrolle zu positiv wahrgenommener Herausforderung führt. Beschäftigte der High-Strain-Jobs haben ein deutlich höheres Erkrankungsrisiko gegenüber den anderen Gruppen. Hohe psychische Anforderungen werden nur dann als Herausforderung begriffen, wenn die Ausführungsbedingungen der Arbeit selbst bestimmt werden können.¹²¹ Das Glücksempfinden im organisationalen Kontext hängt also maßgeblich vom Verhältnis der Anforderungen und der Selbstbestimmung ab.¹²²

¹¹⁹ Vgl. Karasek/Theorell (1990), S. 34ff.

¹²⁰ Vgl. ebd., S. 32.

¹²¹ Vgl. ebd., S. 40.

¹²² Vgl. Warr (2003), S. 398.; Jonge/Schaufeli (1998), S. 387ff.

Csikszentmihalyi hat mit seinem Konzept des Flow maßgeblich zum Verständnis von Freude, Kreativität und menschlicher Erfüllung beigetragen.¹²³ Im Flow ist der Mensch tief, aber unangestrengt involviert, hat das Gefühl der Kontrolle und vergisst die Zeit und sich selbst. Daraus resultiert in der Regel ein so intensives Glücksgefühl, dass solche Situationen immer wieder aufgesucht werden. Flow ist eine Form eines Tätigkeits- oder Schaffensrausches, in dem Handlung und Bewusstsein verschmelzen und kann immer dann eintreten, wenn die Aufgabe herausfordernd ist, die Ziele klar sind und Konzentration möglich ist. Flow tritt ein, wenn sowohl die Handlungsanforderungen als auch das Handlungspotenzial hoch sind und beide in einem ausgewogenen Verhältnis zueinanderstehen. Sind die Anforderungen zu hoch, tritt eine Überforderungssituation ein, mit der in der Regel Angstgefühle einhergehen. Zu niedrige Anforderungen führen hingegen zu Apathie und Langeweile.¹²⁴

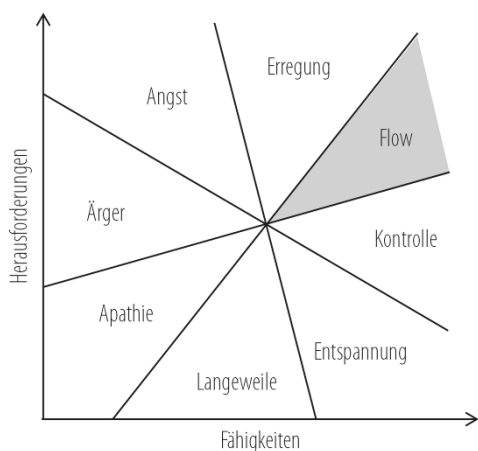


Abb. 2.10: Der Flow-Kanal nach Csikszentmihalyi (1996)¹²⁵

Flow kommt nicht nur ohne positive Emotionen aus, sondern ist tatsächlich frei von jeglicher Emotion. Vergnügen oder Heiterkeit werden häufig im Rückblick beschrieben, sind aber während des Flows nicht zu verzeichnen.¹²⁶ Denn die neurophysiologische Voraussetzung für Flow ist reduzierte Tätigkeit in den kognitiven Zentren des präfrontalen Kortex, in denen die bewusste Informationsverarbeitung sowie die Kontrolle der Motorik stattfinden. Durch diese Reduzierung der analytischen und metakognitiven Prozesse ist sich der Mensch im Flow nicht

¹²³ Vgl. Csikszentmihalyi (2008).

¹²⁴ Vgl. dass. (2004), S. 63ff.

¹²⁵ Angelehnt an die Darstellung von Bucher (2009), S. 114.

¹²⁶ Vgl. Seligman (2009), S. 174.

bewusst, dass er sich in diesem befindet. Nachgewiesen wurde ein Anstieg des Dopaminspiegels im Flow-Erleben, der dazu führt, dass andere Sinneseindrücke ausgeblendet werden und eine positive Erwartungshaltung aufgebaut wird.¹²⁷ Als personelle Voraussetzungen, die dem Flowerleben förderlich sind, werden Empathie, Optimismus, Integrität, Ausdauer und Wissbegierde genannt.¹²⁸ Um einen Flow-Zustand zu erreichen, ist es nach Seligman notwendig, seine Signaturstärken zum Einsatz zu bringen.¹²⁹

Gleiches gilt für das Glücksempfinden außerhalb von Organisationen. Mitbestimmung spielt nicht nur am Arbeitsplatz eine Rolle, sondern auch in der Politik, der Gesellschaftsschicht und den Lebensphasen. So haben Menschen in der Lebensmitte in der Regel hohe Belastungen durch Karriere, Kredite, Kinder und Beruf, was zu einer Minderung der individuellen Freiheit führt und so das Glücksempfinden senkt. Sie sind deshalb weniger glücklich als junge Menschen und Menschen zwischen 65 und 74 Jahren.¹³⁰ Auch in den Gesellschaftsschichten spiegelt sich der Einfluss von Selbstbestimmung wider. Mit steigender Gesellschaftsschicht steigt das Maß an Eigenkontrolle und das Glücksempfinden.¹³¹ Frey, Stutzer und Veenhoven zeigten, dass auch politisch die Selbstbestimmung Auswirkungen auf das Glücksempfinden der Bürger hat. In Ländern mit politischer Meinungsfreiheit, ökonomischer Freiheit sowie persönlicher Freiheit sind die Menschen generell glücklicher als in Ländern, in denen ihre Freiheit eingeschränkt wird.¹³² Persönliche Freiheit und Selbstverwirklichung sind für das Glücksempfinden bedeutsamer als Geld. So steht bei Homosexuellen persönliche Entfaltung über wirtschaftlicher Freiheit¹³³, denn die Lebensqualität wird im Wesentlichen durch die wahrgenommene Möglichkeit an Selbstbestimmung gemessen.¹³⁴ Nichtsdestotrotz ist die Selbstbestimmung überbewertet, meint Peterson. Persönliche Kontrolle ermögliche Wohlbefinden bzw. Glück, aber es sei weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung.¹³⁵ Was aber notwendige oder hinreichende Bedingungen für Glück sind, lässt er offen. Die vorliegende Arbeit ist bestrebt, diese Frage im Weiteren zu klären.

2.2.2.3 Erkenntnisse zu Stabilität und sozialem Umfeld

Das Cluster ‚Stabilität und soziales Umfeld‘ betrachtet die Effekte, die das soziale Umfeld sowie Partnerschaften oder Ehe auf das Glücksempfinden haben. Forschungen zeigen, dass der Einfluss von sozialen Kontakten auf das Glück nicht größer sein könnte. „Andere Menschen und unsere Beziehung zu ihnen ist der Schlüssel für Glück.“¹³⁶ Dies wird unter anderem durch

¹²⁷ Vgl. Marr (2008).

¹²⁸ Vgl. Csikszentmihalyi (2004), S. 208.

¹²⁹ Vgl. Seligman (2009), S. 280f.

¹³⁰ Vgl. Veenhoven (2006), S. 15ff.

¹³¹ Vgl. NCDS (2000).

¹³² Vgl. Veenhoven (2000), Frey (2008); Stutzer (2003).

¹³³ Vgl. Veenhoven (2006), S. 16–17.

¹³⁴ Vgl. Cantor/Sanderson (2003), S. 230ff.

¹³⁵ Vgl. Peterson (2003), S. 288ff.

¹³⁶ Ders. (2011), S. 16.

Kahneman belegt. Er zeigt in einer Studie mit 1000 mexikanischen Frauen, dass die am wenigsten glückliche Zeit am Tag jene war, die die Frauen alleine verbrachten (die Pendelzeit zur Arbeit). Am glücklichsten waren sie, wenn sie sich in Gesellschaft von Freunden befanden.¹³⁷ Wie in der Grafik verdeutlicht wird, rangiert Sexualität sogar noch über sozialen Kontakten, was darauf zurückzuführen sein dürfte, dass es sich um eine besonders intensive Form von sozialem Kontakt handelt.

	Happiness (index)	Average hours per day
Sex	4.7	0.2
Socialising after work	4.1	1.1
Dinner	3.9	0.8
Relaxing	3.9	2.2
Exercising	3.8	0.6
Praying	3.8	0.2
Socialising at work	3.8	0.5
Watching TV	3.6	1.1
Phone at home	3.5	2.2
Napping	3.3	0.9
Cooking	3.2	1.1
Shopping	3.2	0.4
Computer at home	3.1	0.5
Housework	3.0	1.1
Childcare	3.0	1.1
Evening commute	2.8	0.6
Working	2.7	6.9
Morning commute	2.0	0.4

Abb. 2.11: Aktivitäten und Glück im Tagesverlauf ¹³⁸

Auch Oswald und Blanchflower haben mithilfe von Daten des General Social Survey Sexualität und ihren Einfluss auf das Glücksempfinden untersucht.¹³⁹ Von 16.000 befragten Amerikaner-

¹³⁷ Vgl. Kahneman u.a. (2004), S. 177ff.
¹³⁸ Vgl. ebd.
¹³⁹ Vgl. Blanchflower/Oswald (2004), S. 393ff.

rinnen und Amerikanern waren die, die im Vorjahr keinen Sex hatten, deutlich unglücklicher als der Durchschnitt.¹⁴⁰

Freunde machen glücklich. Dafür ist nicht die Anzahl der Freunde bzw. sozialen Kontakte relevant, sondern vertrautes Miteinander und Fürsorge. Denn Menschen mit einem stabilen Freundeskreis treffen bessere Lebensentscheidungen, denn sie können Sorgen „wegbesprechen“ und haben ein tieferes Sinngedühl. Zusätzlich steigt bei stabilen sozialen Kontakten die Lebenserwartung um 22 Prozent, wenn eine vertraute und fürsorgliche Atmosphäre entsteht.¹⁴¹ Verdeutlicht wird die Bedeutung sozialer Kontakte auch durch die Forschungsergebnisse zu den Auswirkungen der Arbeitslosigkeit. Schon die 1933 veröffentlichte Studie "Die Arbeitslosen von Marienthal" zeigt, wie dauerhafte Arbeitslosigkeit in Apathie oder Depression münden kann.¹⁴² Die finanziellen Einbußen spielen zwar eine Rolle, ausschlaggebend sind jedoch der Verlust des sozialen Umfelds und der Einbruch des Selbstwertgedühls.¹⁴³ Selbst wenn nach einer kurzen Zeit eine neue Beschäftigung aufgenommen wird, erreicht das Glücksniveau nicht wieder den ursprünglichen Stand.¹⁴⁴

Das Glück wird auch durch Tätigkeiten reduziert, die soziale Kontakte verhindern oder einschränken. Dazu gehört neben den weiter steigenden Mobilitätsanforderungen¹⁴⁵ im Berufsleben auch die Nutzung digitaler Endgeräte wie Smartphones und Fernseher. Je mehr Zeit die Menschen vor dem Fernseher verbringen, desto unglücklicher sind sie. Die Ursachen dafür liegen in der Minderung der sozialen Kontakte, der Passivität der Tätigkeit und einer Zuspitzung der Neiddebatte durch das Fernsehprogramm. Menschen, die fernsehen, sind nicht selbst aktiv und produzieren deswegen im Vergleich zu Menschen, die gerade Sport treiben oder Freunde treffen, viel weniger Glückshormone. Zusätzlich wird durch die permanente Propagierung von materiellen Werten und Idealen (zum Beispiel Schönheitsidealen) Neid und Konkurrenz gefördert. Trotzdem sehen nach einer Studie von Frey die meisten Menschen mehr fern als sie eigentlich wollen.¹⁴⁶ Menschen, die wenig oder gar nicht fernsehen, sind mit ihrem Leben zufriedener als Menschen, die lange fernsehen, denn fernsehen reduziert die sozialen Kontakte und die Kreativität der Menschen verringerte sich messbar.¹⁴⁷

Offensichtlich steht hier nicht wie bisher angenommen die persönliche Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern es werden sogar Verluste in Kauf genommen. Diese Erkenntnisse geben einen deutlichen Hinweis darauf, dass der Homo oeconomicus als generelles Modell für menschliches Verhalten überholt ist.¹⁴⁸ Sie zeigen weiterhin, dass ein Arbeitsumfeld, das das Pflegen sozialer Kontakte erschwert, negative Effekte auf das Glücksempfinden hat.

¹⁴⁰ Vgl. ebd.

¹⁴¹ Vgl. Giles u.a. (2005), S. 574ff.

¹⁴² Vgl. Jahoda u.a. (1975).

¹⁴³ Vgl. Lykken (1999).

¹⁴⁴ Vgl. Clark u. a. (2004), S. 8ff.

¹⁴⁵ Vgl. Layard (2005a), S. 156f.

¹⁴⁶ Vgl. Frey (2008), S. 99f.

¹⁴⁷ Ebd., S. 99ff.

¹⁴⁸ Vgl. Kirchner (2011), S. 801f.

Das zeigt sich auch in der engen Beziehung die Ehe zu Glück aufweist. Befragungen von mehr als 35000 Amerikanern des National Opinion Research Center in den letzten 30 Jahren zeigen, dass Verheiratete glücklicher sind als Unverheiratete oder Singles. Am wenigsten glücklich sind getrennt Lebende, Geschiedene und Verwitwete. Die Ehe ist dabei nicht als Glücksgarantie zu verstehen, denn unglücklich verheiratete Menschen sind noch unglücklicher als geschiedene.¹⁴⁹ Außerdem bringen zweite oder dritte Ehen weniger Glücksgewinn als die erste.¹⁵⁰ Für Unternehmen wird deutlich, dass die Bedeutung einer stabilen und langfristigen Beziehung in höchstem Maß bedeutsam für das Glück der Mitarbeiter ist.

Darüber hinaus liefert Murray den Beweis, dass Glaube oder Bewertung von Umständen, Dingen oder Personen mehr Einfluss auf das Glück haben als die realen Gegebenheiten. Murray et al.¹⁵¹ beobachteten dazu frisch verheiratete Paare in den ersten drei Jahren ihrer Ehe. Die meisten Paare beginnen nun, nicht nur Dinge zu tun, die ihnen Freude machen, sondern es kehrt mehr und mehr der Alltag ein¹⁵² und das Glücksempfinden sinkt. Murray et al. untersuchten, wie die Einstellung zum Partner das gemeinsame Glück beeinflusst und stellten fest, dass Paare, die einen idealistischen Blick aufeinander hatten, in ihrer Ehe dauerhafter glücklich waren, als solche mit einer realistischen Einschätzung. Bedeutsam war lediglich, ob der Teilnehmer *glaubte*, dass der Partner großartig ist.¹⁵³ Für Unternehmen lässt sich übertragen, dass die subjektive Bewertung von Arbeitsumfeld, Kollegen und Zielen der Organisation einen größeren Einfluss auf das Glück der Mitarbeiter als die Realität hat.

Ein Einflussfaktor für das Glück der Mitarbeiter ist das Gesamtvolumen der Belastungen. Solange die Kinder zu Hause leben, reduzieren die Sorgen um die Kinder, der Mehraufwand im Haushalt, die Strapazen der Kindererziehung und die häufigeren konfliktreichen Auseinandersetzungen das Glücksempfinden.¹⁵⁴ Der Tiefpunkt des Glücks wird erreicht, wenn die Kinder im Teenageralter sind. Erst danach steigt das Glücksniveau wieder. Für Organisationen zeigen diese Erkenntnisse, dass Kinder und Familie nicht nur Freude und Stabilität erzeugen, sondern auch eine erhöhte Belastung darstellen. Die Bedeutung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie für das Glücksempfinden der Mitarbeiter wird hier deutlich.

¹⁴⁹ Vgl. Mastekaasa (1994), Seligman (2009), S. 81–82. beruft sich auf NCDS 2000.

¹⁵⁰ Vgl. Cargan (2011), S. 218ff.

¹⁵¹ Vgl. Murray u. a. (2011), S. 619ff.

¹⁵² Vgl. Huston u. a. (2001), S. 237ff., Karney/Bradbury (1995), S. 3ff.

¹⁵³ Vgl. Murray u. a. (2011), S. 619ff.

¹⁵⁴ Vgl. Kirchner (2011), S. 796f.

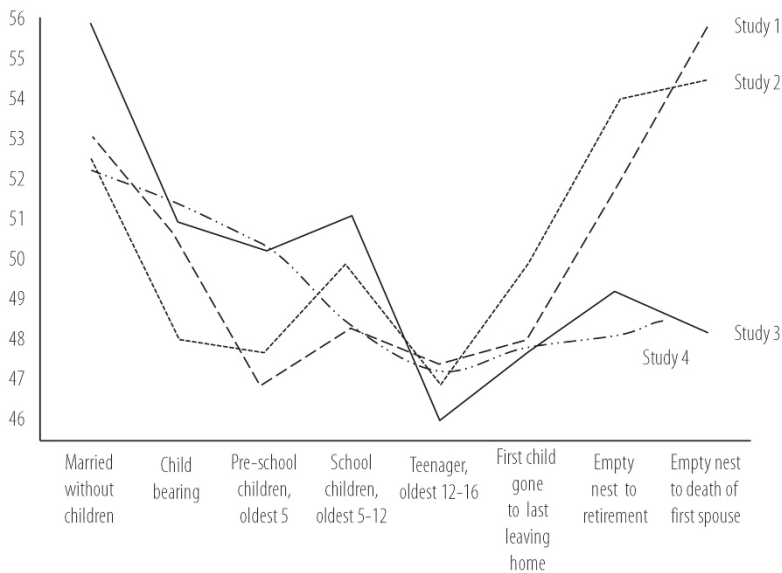


Abb. 2.12: Glücksempfinden in der Ehe in Abhängigkeit vom Alter der Kinder¹⁵⁵

Für das Glücksempfinden sind Sicherheit und Vertrauen entscheidend. Wenn sich äußere Umstände häufig oder drastisch ändern, entstehen jedoch Unsicherheit und Verlustängste. Diese Unsicherheit reduziert das Glück. Deutlich wurde dies bereits bei Umbrüchen im persönlichen Leben (Scheidung) und bei dem Verlust des Arbeitsplatzes. Die Bedeutung von Verlustangst zeigt sich auch daran, wie stark sie Entscheidungen und Bewertungen beeinflusst. Denn die Gewöhnung bewirkt, dass ein Verlust doppelt so weh tut, wie ein Gewinn erfreuen würde. So ist der Schmerz über den Verlust von 100 Euro doppelt so groß wie die Freude über den Gewinn derselben Summe. In der Konsequenz vermeiden Menschen Verluste und sind kaum bereit, Risiken einzugehen, die Verluste mit sich bringen könnten.¹⁵⁶

Auch gesellschaftliche Veränderungen ziehen Verluste nach sich und reduzieren Sicherheitsgefühl und Vertrauen. Vertrauen ist aber entscheidend für das Empfinden von Glück. Einen Zusammenhang zwischen Glück verschiedener Länder und Vertrauen in öffentliche Institutionen belegt Hudson mit Daten des Euro-Barometers. Am stärksten ist nach Hudson das Vertrauen in öffentliche Institutionen wie Justiz, Polizei, Regierung, den Rundfunk etc. in Däne-

¹⁵⁵ Vgl. Gilbert (2008), S. 360.

¹⁵⁶ Vgl. Layard (2005a), S. 183f.; Marmot (2004)

mark, Luxemburg, den Niederlanden, Irland und in genau diesen Ländern stufen sich die Menschen als überdurchschnittlich glücklich ein.¹⁵⁷ Eine Erklärung dafür liefert die soziologische Betrachtung, die zeigt das Vertrauen zu einer Reduktion von Komplexität führt und damit zu einem positiven, weniger unsicheren Zustand. Damit schafft Vertrauen Sicherheit.

Das Vertrauen der Menschen ist jedoch den letzten 40 Jahren um fast 50 Prozent gesunken. So sagten im Jahr 1959 noch 56 Prozent aller Briten: „Ja, man kann den meisten Menschen vertrauen“. 40 Jahre später, im Jahr 1998, war diese Zahl auf 30 Prozent zurückgegangen.¹⁵⁸ In den USA fiel die Zahl von 56 Prozent Mitte der sechziger Jahre auf 33 Prozent in den Achtzigerjahren. In Deutschland sagten Mitte der neunziger Jahre nur noch rund 30 Prozent der Bevölkerung, „man könne den meisten Menschen vertrauen“.¹⁵⁹ Gründe für diesen massiven Vertrauenseinbruch finden sich zum Beispiel in der Kriminalitätsrate. In den westlichen Gesellschaften ist die Kriminalität seit Ende des Zweiten Weltkriegs massiv angestiegen.¹⁶⁰ Dies ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung. Zum einen lässt die gestiegene Verbrechensrate darauf schließen, dass sich ein Teil der Menschen vom Rest entfremdet hat und kriminell geworden ist. Zum anderen verringert sich dadurch die Sicherheit von allen und die Anzahl der Opfer steigt. Immerhin ein Drittel aller Briten hält es heute für gefährlich, nach Einbruch der Dunkelheit auf die Straße zu gehen.¹⁶¹

2.2.3 Korrelate und Determinanten von Glück

2.2.3.1 Korrelate des Glücks

Die bedeutendsten Korrelate von Glück sind längere Lebensdauer, höhere Gesundheit und gute soziale Kontakte. Diener und Seligman untersuchten in einer Studie, welche Faktoren glückliche von weniger glücklichen Menschen unterscheiden. Glückliche zeichneten sich dadurch aus, dass sie überaus gesellig sind und eine Liebesbeziehung führten. Sie hatten nur wenig mehr Geld als andere und genauso viele positive wie negative Ereignisse in ihrem Leben. Damit zeigt sich erneut die Bedeutung sozialer Kontakte für das Glücksempfinden.¹⁶² Gute Stimmung weckt gleichzeitig das Interesse an anderen und die Hilfsbereitschaft wird gesteigert. In „guter Stimmung sein“, macht die Menschen extrovertierter.¹⁶³ Frauen sind dabei grundsätzlich etwas glücklicher als Männer, weil sie im Durchschnitt eine höhere Emotionalität aufweisen.¹⁶⁴ Deutlich wird aber auch, dass Ursache und Wirkung schwer zu trennen sind. Sind

¹⁵⁷ Vgl. Hudson (2006), S. 43ff.

¹⁵⁸ Vgl. Hall (1999), S. 417ff.

¹⁵⁹ Vgl. Putnam (2000) nach Layard (2005a), S. 95.

¹⁶⁰ Vgl. Layard (2005a), S. 93.

¹⁶¹ Vgl. Layard (2005a), S. 93.

¹⁶² Vgl. Seligman (2009), S. 101.

¹⁶³ Vgl. Diener/Biswas-Diener (2008), S. 60ff.

¹⁶⁴ Vgl. Frey/Stutzer (2007), S. 127.

gesellige Menschen glücklicher oder sind glückliche Menschen geselliger?¹⁶⁵ Vermutlich existiert eine Wechselbeziehung zwischen sozialen Kontakten und Glück.

Eine positive Wirkung von Glücks auf die Lebensdauer, stellten Danner et al. in einer Studie mit 180 Nonnen fest. Dazu werteten sie Motivationsschreiben aus, in denen die Nonnen ihre Empfindungen vor Eintritt in das Kloster niederschrieben. Von dem Viertel, das die positivsten Gefühle äußerte, wurden 90 Prozent mindestens 85 Jahre alt, während aus dem Viertel mit den negativsten Empfindungen nur 35 Prozent dieses Alter erreichten.¹⁶⁶

Das glückliche Menschen weniger Krankheitssymptome aufweisen, konnten Cohen et al in einem Experiment nachweisen. Sie isolierten dafür Probanden auf einer Hoteletage, infizierten sie mit einem Grippevirus und kontrollierten eine Woche die Ernährung, das Verhalten und die sozialen Kontakte. Vorher wurden von den Teilnehmern Angaben zu deren Stimmungen und Einstellungen erhoben. Das subjektive Empfinden der Intensität von Krankheitssymptome fiel bei Probanden mit positiver Einstellung deutlich geringer aus, als das derjenigen mit eher negativen Einstellungen. Auch die objektiv messbaren Symptome, wie z. B. die Menge des Nasensekrets, waren niedriger. Damit zeigt diese Studie eine deutliche Verbindung zwischen Gesundheit und Glücksempfinden.¹⁶⁷ Darüber hinaus haben glückliche Menschen ein stärkeres Immunsystem und ihr Körper schüttet geringere Mengen des Stresshormons Kortisol aus, denn bei angenehmen Erlebnissen senkt der Körper Blutdruck und Puls.¹⁶⁸ Diener et al. sehen einen „objective link between happiness, immune strength and the probability of getting an infection.“¹⁶⁹

Augenscheinlich existiert ein Zusammenhang zwischen Glück und Gesundheit, denn es gibt Anhaltspunkte dafür, dass glückliche Menschen, nicht nur wie bisher angenommen, weniger über Schmerzen oder andere Symptome klagen, sondern auch objektiv messbar weniger Symptome zeigen. Folgerichtig müssten glückliche Mitarbeiter weniger krankheitsbedingte Fehlzeiten aufweisen.

2.2.3.2 Determinanten des Glücks

Die Determinanten des Glücks beschreiben, welche Bedingungen in der Forschung bisher als glücksfördernd identifiziert wurden. In der unten stehenden Tabelle werden die bisher in der Forschung untersuchten Determinanten für Glück in einer Übersicht gegenübergestellt. Die Tabelle stellt dabei lediglich den Forschungsstand dar und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

¹⁶⁵ Vgl. Seligman (2009), S. 101.

¹⁶⁶ Vgl. Danner u. a. (2001), S. 804ff.

¹⁶⁷ Vgl. Cohen u. a. (2006), S. 809ff.

¹⁶⁸ Vgl. Ryff/Singer (2003), S. 1083ff.

¹⁶⁹ Diener/Biswas-Diener (2008), S. 32.

Argyle 2003	Frey 2008	Layard 2005
Soz. Beziehungen	Freundschaften (2,5)	familiäre Beziehungen
Soziale Fähigkeiten	Maßvolle Wünsche (2)	soziales Umfeld
Religion	Religion/ Sinn im Leben (1,5)	Lebensphilosophie
Schönheit	Schönheit (1)	Gesundheit
Alter	Alter (0,5)	persönliche Freiheit
Einkommen	Einkommen (0,5)	finanzielle Lage
Bildung und Intelligenz	Bildung und Intelligenz (0)	Arbeit
Arbeit(slosigkeit)	Partnerschaften(3)	
Freizeit	Gene (5)	
	Hilfsbereitschaft (1,5)	

Abb. 2.13: Determinanten des Glücks

Die Bildung korreliert positiv, durch die Auswirkungen der Bildung auf das Einkommen und die berufliche Stellung, vor allem in Ländern der Dritten Welt.¹⁷⁰ Bildung und Intelligenz beeinflussen in der Regel das Einkommen, auf das Glück selbst haben sie jedoch eine geringe Wirkung.¹⁷¹ Frey postuliert, dass höher gebildete Personen höhere Ansprüche entwickeln und deshalb nicht glücklicher sind als Personen mit niedriger Bildung.¹⁷²

Das Einkommen hat komplexe und allgemein schwache Auswirkungen auf Glück. Querschnittsstudien fanden einen minimalen positiven Effekt lediglich am unteren Ende der Einkommensskala. Der weltweit erhöhte Wohlstand hat keinen Effekt, sinkender Wohlstand wiederum ist die Ursache für eingeschränktes Glück. Materieller Wohlstand ist demzufolge keine Garantie für Glück.¹⁷³

Ob Glück mit dem Alter steigt, konstant bleibt oder sinkt, wird in der aktuellen Forschung kontrovers diskutiert. So vertreten einige Forscher die Meinung, Glück bleibe im Laufe des Lebens konstant¹⁷⁴, während andere dafür plädieren, dass das Glück in der Lebensmitte einen Tiefpunkt habe und somit eine U-förmige Kurve bilde.¹⁷⁵ Die Soziologen bestätigen nach einer Analyse von Angaben von 500.000 Personen aus 72 Ländern einen U-förmigen Verlauf der Glückskurve, die bis zum 47. Lebensjahr sinkt und danach einen leichten Anstieg aufweist.¹⁷⁶

¹⁷⁰ Vgl. Argyle (2003), S. 353ff.

¹⁷¹ Vgl. Layard (2005a), S. 76f.

¹⁷² Vgl. Frey (2008), S. 151ff.

¹⁷³ Vgl. ebd.

¹⁷⁴ Vgl. Layard (2005a), S. 76f.; Myers (2000), S. 58.

¹⁷⁵ Vgl. Frey (2008), S. 151ff.; Dolan u.a. (2008), S. 94ff.

¹⁷⁶ Vgl. Blanchflower/Oswald (2008), S. 1733.

Auch Studien in Europa¹⁷⁷ und Australien¹⁷⁸ zeigen einen U-förmigen Verlauf der Glückskurve. Für den U-förmigen Verlauf spricht die höhere Belastung in der Lebensmitte mit gleichzeitig geringeren Freiheitsgraden.¹⁷⁹ Gegen den U-förmigen Verlauf und für eine stetig ansteigende Kurve spricht, dass die Intensität der positiven Emotionen mit zunehmendem Alter sinkt.¹⁸⁰ Zusätzlich konnten bereits Lebensziele erreicht werden, während die Diskrepanz zu noch ausstehenden Zielen deutlich niedriger ist.¹⁸¹

Schönheit hat keine¹⁸² oder eine nur schwach positive Korrelation mit dem Glücksempfinden.¹⁸³ Für den beruflichen Erfolg und die Höhe der Gehaltszahlungen spielt die Schönheit aber sehr wohl eine Rolle.¹⁸⁴

Religion, vor allem Kirchenbesuch hat einen positiven Effekt. Dies ist auf die Unterstützung der Kirchengemeinden und die emotionale Beziehung zu Gott zurückzuführen.¹⁸⁵ Starker Glaube vermittelt Sinn im Leben und ermöglicht es, Schicksalsschläge leichter zu ertragen. Genauso glücklich wie Religion machen Altruismus, gemeinnützige Arbeit und Hilfsbereitschaft. Noch mehr ins Gewicht fallen gemäßigte Ansprüche, da hohe Erwartungen schneller zu Enttäuschungen führen können als niedrige.¹⁸⁶

Die bedeutendste Quelle des Glücks sind soziale Beziehungen. Da soziale Fähigkeiten zu verbesserten sozialen Beziehungen führen¹⁸⁷, haben sie ebenfalls eine hohe positive Wirkung. Deshalb macht ein stabiles Netz an sozialen Kontakten glücklicher als materieller Besitz.¹⁸⁸ Die Ehe zeigt dabei den stärksten Effekt. Blanchflower und Oswald konnten 2004 in einer Befragung von 16.000 Menschen nachweisen, dass insbesondere die Häufigkeit von Sex signifikant positiv mit Glück korreliert, unabhängig von Geschlecht oder Alter. Vielleicht liegt darin das Geheimnis des Eheglücks, denn verheiratete Paare gaben an, häufiger Sex zu haben als unverheiratete.¹⁸⁹

2.2.4 Zwischenfazit

Die Glücksforschung hat in den vergangenen Jahren zunehmend Beachtung gefunden. Gleichzeitig ist der Übertrag der Erkenntnisse für Organisationen erst in den Anfängen. Da Arbeitslosigkeit eine der Hauptursachen für Unzufriedenheit ist¹⁹⁰, könnte im Umkehrschluss Ar-

¹⁷⁷ Vgl. Lelkes (2008).

¹⁷⁸ Vgl. Helliwell (2002), S. 12f.

¹⁷⁹ Vgl. Veenhoven (2006), S. 15ff.

¹⁸⁰ Vgl. Mroczek/Kolarz (1998), S. 1333ff.

¹⁸¹ Vgl. Argyle (2003), S. 353ff.

¹⁸² Vgl. Layard (2005a), S. 76f.

¹⁸³ Vgl. Argyle (2003), S. 353ff.

¹⁸⁴ Vgl. Hamermesh (2013), S. 80ff.

¹⁸⁵ Vgl. Argyle (2003), S. 353ff.

¹⁸⁶ Vgl. Kirchner (2011), S. 809.

¹⁸⁷ Vgl. Argyle (2003), S. 353ff.

¹⁸⁸ Vgl. Frey (2008), S. 151ff.

¹⁸⁹ Vgl. Blanchflower/Oswald (2004), S. 393ff.

¹⁹⁰ Vgl. Argyle (2003), S. 353ff.

beit als Determinante für Glück betrachtet werden. So kann angenommen werden, dass Sicherheit, Selbstbestimmung, soziale Kontakte und Flow-Erleben auch im organisationalen Kontext glücksfördernd wirken. Offensichtlich wird vor allem die Wirkung von Gehaltszahlungen auf das Glücksempfinden überschätzt. Dem Glück abträglich sind jedoch soziale Differenzen bzw. die Hierarchien sowie Konkurrenzverhalten und Mobilitätsansprüche in Unternehmen.

Insgesamt harmonisiert die auf Wachstum und Produktion ausgerichtete Wirtschaft nicht mit den für Glück relevanten Anforderungen. Diener fordert deshalb eine stärkere Fokussierung auf das Glück des Menschen: „The most important contribution of a national system of well-being indicators would be that they could focus the attention of policymakers and the public specifically on well-being, and not simply on the production of goods and services.“¹⁹¹

Trotz der beachtlichen Zahl empirischer Befunde der positiven Psychologie mangelt es dieser jungen Forschungsrichtung an theoretischer Fundierung.¹⁹² Frey fasst zusammen: „In a nutshell, current research is guided by the question: how does x affect happiness? X can be any factor supposed to affect human happiness, examples being income, inflation, or unemployment. We plot trends, measure simple correlations, and estimate microeconomic happiness functions. Sometimes our work is more data and measurement driven than theory based.“¹⁹³ Eine theoretische Einbettung der bisherigen Erkenntnisse und die Entwicklung eines Konzeptes für den Praxistransfer sind überfällig.

2.3 Zusammenfassung des theoretischen Rahmens

Der Blick auf die Arbeitszufriedenheit als bewertende Einstellung zur Arbeit hat seinen Ursprung in der Optimierung von Arbeitsprozessen zur Erhöhung von Wirtschaftlichkeit (Taylor). Nach massiver Kritik an diesem System wurden Aspekte wie sozialer Kontakt (Hawthorne, Human Relations) und Selbstverwirklichung (Maslow) in den Vordergrund gerückt. Die Belohnungsgerechtigkeit (Adams) und die Rolle von Erwartungen (Lawler) wurden theoretisch fundiert und als Determinanten erkannt, tauchen aber in keinem der Indizes und Fragebögen zu diesem Thema auf. Herzberg ergänzt die Forschungen mit der Erkenntnis, dass die Abwesenheit von Unzufriedenheit nicht zwangsläufig in Zufriedenheit mündet. Bruggemann liefert mit den sechs Formen der Arbeitszufriedenheit die Erklärung für die konstant hohe Arbeitszufriedenheit trotz unmenschlicher Arbeitsbedingungen und zeigt damit auf, dass Arbeitszufriedenheit nicht als zuverlässiger Prädiktor für das Empfinden und Verhalten der Mitarbeiter gelten kann. Schließlich ist auch der Effekt der Arbeitszufriedenheit – nämlich Leistungssteigerung und Fluktuation – insofern umstritten, als dass es zwar offensichtlich eine Senkung der Leistung bzw. eine Steigerung der Fluktuation verhindern kann, aber nicht zu konkreter Leistungssteige-

¹⁹¹ Diener/Seligman (2004), S. 10 und 21.

¹⁹² Vgl. Gläser/Laudel (2010), S. 282. Gläser und Laudel führen hier aus, wodurch eine Theorie gekennzeichnet ist.

¹⁹³ Frey/Stutzer (2007), S. 117.

rung und Bleibeabsicht aus Überzeugung führt. Schlussendlich zeigt die steigende Anzahl der Bewertungskriterien für Arbeit, dass die Kernelemente noch nicht gefunden wurden und es weiterer Forschung bedarf. Die Dringlichkeit dieser Forschung verdeutlichen die Zahlen der Burnout- und Depressionsraten sowie der inneren Kündigungen.

Die Glücksforschung zeigt, dass Wohlstand nicht glücklich macht – allenfalls tritt eine Gewöhnung ein. Soziale Differenzen und Unsicherheit (Veränderungen) machen unglücklich. Strittig ist aber, ob Gleichheit und Stabilität glücklich machen oder ob es sich um ein Zwei-Dimensionen-Konstrukt handelt wie bei Herzbergs Zweifaktoren-Modell. Arbeit kann zu Glück führen, wenn die Anforderungen und Fähigkeiten übereinstimmen, wie Karasek und Csikszentmihalyi zeigen. Grundsätzlich macht Selbstbestimmung glücklich und kann sogar hohe Anforderungen kompensieren. Ganz deutlich sind die Ergebnisse im Bereich der sozialen Kontakte. Sozialer Kontakt macht glücklich, egal ob es um introvertierte oder extrovertierte Personen geht. Glück wirkt sich positiv auf die Gesundheit, die Lebensdauer und auf die Anzahl positiver Kontakte aus. Soziale Kontakte führen also nicht nur zu Glück, sondern Glück wiederum führt auch zu sozialen Kontakten. Eine elementare Bedingung für Glück ist demzufolge sozialer Kontakt. Frey nennt weiterhin maßvolle Wünsche und Sinn im Leben oder Religion.

Es wurde gezeigt, dass die Konzepte der Arbeitszufriedenheit und des Glücks Überschneidungen aufweisen. Eine Abgrenzung der Begriffe ist bisher nicht erfolgt, vielmehr wird in den Publikationen häufig nicht zwischen Glück, Zufriedenheit oder Wohlbefinden unterschieden, so dass eine Abgrenzung der Begriffe schwierig bleibt. „Obwohl im Alltag kein Zweifel darüber besteht, was Arbeitszufriedenheit ist, haben wissenschaftliche Definitionsversuche bald gezeigt, dass die Abgrenzung des Begriffes von anderen Konzepten, wie Wohlbefinden, Erfüllung und Glück, strittig ist und die theoretischen Fundamente ziemlich unterschiedlich sind.“¹⁹⁴ In der Differenzierung der Begriffe liegt demzufolge derzeit eine Forschungslücke.

Besonders relevant sind im Kontext Glück und Arbeit die Ergebnisse zum Glück im Tagesverlauf, die in der folgenden Abbildung verdeutlicht werden. Das Glückslevel steigt nur langsam am Tagesbeginn und weist zwei Höhepunkte auf, die jeweils außerhalb der Arbeit liegen: die Mittagspause und die Zeit nach der Arbeit. Während der Arbeitszeit sind deutliche Tiefpunkte auszumachen.

¹⁹⁴ Kirchler (2005), S. 243.

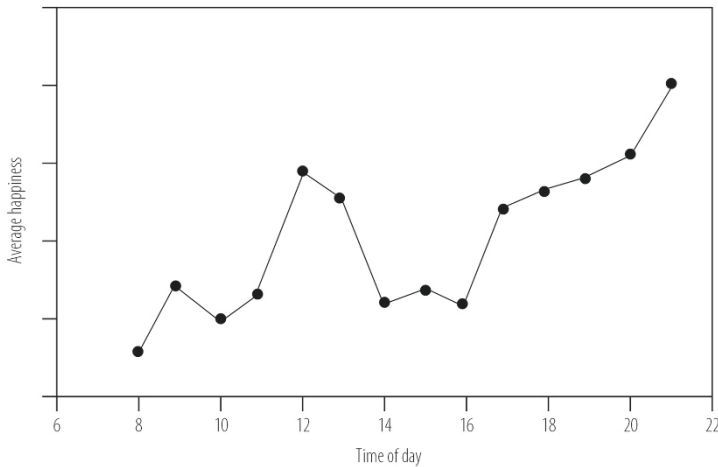


Abb. 2.14: Glücksempfinden im Tagesverlauf¹⁹⁵

Glücklich sind Mitarbeiter offensichtlich nicht während, sondern erst *nach* der Arbeit. Das ist in Anbetracht der Lebenszeit, die Menschen mit Erwerbsarbeit verbringen, ein deutliches Signal für Interventionsbedarf. Die vorliegende Arbeit prüft deshalb, ob die Erkenntnisse der Glücksforschung in Unternehmen Anwendung finden können und klärt, wie Glück auch bei der Erwerbsarbeit in Unternehmen entstehen kann und welche Hürden dafür noch überwunden werden müssen.

¹⁹⁵ Layard (2005a), S. 29.

Nach den bisherigen theoretischen Betrachtungen können die in der Einleitung formulierten Forschungsfragen wie folgt spezifiziert werden:

Übergeordnete Forschungsfrage:

Inwiefern können die empirischen Ergebnisse der Glücksforschung in Unternehmen genutzt werden?

Teilfragen:

Wie können Arbeitszufriedenheit und Glück als theoretische Begriffe differenziert werden?

Wie entsteht Glück bei der Arbeit? Welche Bedingungen gibt es für Glück in Organisationen?

Wer oder was beeinflusst Glück im organisationalen Kontext?

Ist Glück gestaltbar und wenn ja, durch wen und wie?

Welche Effekte sind durch glückliche Mitarbeiter für Unternehmen zu erwarten?

Welche Hürden gibt es für das Umsetzen von glücksfördernden Maßnahmen?

Die glückliche Organisation
Chancen und Hürden für positive Psychologie im
Unternehmen

Rehwaldt, R.

2017, XIII, 360 S. 78 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19250-1