

DK PP 2018

2. Deutschsprachiger Kongress für Positive Psychologie

Glücksforschung: Erkenntnisse und Konsequenzen für Politik und Wirtschaft
Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel

Nürnberg, 22.-23.09.18

Karlheinz Ruckriegel

Kongress PP Nürnberg 22.9.18

„Als ich zur Schule ging, wurde ich gefragt, **was ich werden möchte**, wenn ich groß bin.

Ich antwortete: „**glücklich**“.

Sie sagten mir, dass ich die **Frage nicht verstanden** hätte, und ich sagte ihnen, dass sie das **Leben nicht verstanden** hätten.“

John Lennon

Karlheinz Ruckriegel

Kongress PP Nürnberg 22.9.18

2

„... wichtig und bedeutsam ist **für uns alle das Gleiche:**
Wir versuchen unser **Leben so zu gestalten**, dass **wir glücklich sind.** ...

Deshalb lohnt es sich, danach zu suchen, ob es vielleicht etwas gibt, das ... für alle Menschen gleichermaßen wichtig und bedeutsam ist.“

Gerald Hüther, Etwas mehr Hirn, bitte, Göttingen 2015, S. 139f.



Glücksbaustelle
(Maria Martin, FHWS Gestaltung,
Mainpost Würzburg)

Glücksforschung ist interdisziplinär:
Psychologie, Soziologie, Ökonomie
(Volkswirtschaftslehre, Management-
Führungslehre), Medizin,
Neurobiologie

**International Society for Quality of
Life Studies** (Conference 2017:
Innsbruck)

„Die Erkenntnisse der
Glücksforschung sollen
dazu beitragen,
die Voraussetzungen zu
schaffen,
dass der Einzelne sein
ganz persönliches
Glück finden kann.“

Bruno S. Frey/ Claudia Frey Marti,
Glück - Die Sicht der Ökonomie,
Zürich 2010



Warum beschäftigen sich die
Wirtschaftswissenschaften mit der
Glücksforschung?



**Grund-/ Kernfrage des Wirtschaftens, der
Wirtschaftswissenschaften**

Kernfrage: Wie soll mit knappen Mitteln/Ressourcen umgegangen werden, um die angestrebten Ziele bestmöglich zu erreichen. Es geht um „**effizientes Handeln**“.

"**Economics** is a science which studies **human behaviour** as a **relationship** between **ends (utility, Anmerk. KR)** and **scarce means** which have **alternative uses.**"

Lionel Robbins, An Essay on the Nature and Significance of Economics, London 1932, S. 15



“Das **letztendliche Ziel** der **Ökonomie (Ökonomik)** ist, natürlich, zu **verstehen** was **Wohlbefinden ausmacht**, und wie es **erhöht/ verbessert** werden kann.”

(“The **ultimate purpose** of **economics**, of course, is to **understand** and **promote** the **enhancement** of **wellbeing**.”)

Ben Bernanke, Chef der **US-Zentralbank** (bis Ende Januar 2014), August 2012

„Die **Lebenszufriedenheit** lässt sich am leichtesten dadurch **steigern**, dass man seine **verfügbare Zeit besser nutzt**. ... Dass **Zeit** eine letztlich **begrenzte Ressource** ist, ist die **zentrale Tatsache unseres Lebens**.“

Daniel Kahneman, Schnelles Denken, langsames Denken, München 2012, S. 492 und 506

Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften 2015
geht an den **Glücksforscher Angus Deaton**
(Princeton)

"Er sei jemand, der sich mit den **Armen der Welt** befasst, zudem damit, wie sich **Menschen verhalten** und **was sie glücklich macht**", fasste der Nobelpreisträger für Wirtschaft im Anschluss an die Bekanntgabe der Ehrung sein Wirken kurz und bündig zusammen (Herr Deaton sucht das Glück, Spiegel online vom 12.10.2015).



Erkenntnisse und Konsequenzen für die Politik



„Mir wird des öfteren die Frage gestellt, zu welchen **letzten Zielen** denn die von mir verfolgte Wirtschaftspolitik führen soll. ... Ich glaube nicht, daß es sich bei der wirtschaftspolitischen Zielsetzung der Gegenwart gleichsam um ewige Gesetze handelt. **Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer nützlich und richtig ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoll ist, unter Verzichtleistung auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen.“**

**Ludwig Erhard, Wohlstand für Alle, 1957 (1990),
Kapitel X: Verführt Wohlstand zum Materialismus?,
Abschnitt: Die letzten Ziele, S. 232f**

Was ist die Aufgabe der Bundesregierung?

Amtseid der Mitglieder der Bundesregierung sowie des Bundespräsidenten gemäß Artikel 56 und Artikel 64 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland:

"Ich schwöre, daß ich meine **Kraft** dem **Wohle** des deutschen Volkes **widmen**,
seinen **Nutzen mehren**,
Schaden von ihm wenden,
das Grundgesetz und die Gesetze des Bundes wahren und verteidigen, meine Pflichten gewissenhaft erfüllen und Gerechtigkeit gegen jedermann üben werde. So wahr mir Gott helfe."

„Der von den Ökonomen traditionellerweise verwendete Begriff des **Nutzens** soll **Inhalt bekommen** und **quantitativ erfasst werden**. Die Psychologen haben uns gelehrt, wie Glück gemessen werden kann, was uns ermöglicht, das Nutzenkonzept der Ökonomen mit Leben zu erfüllen.“

Bruno S. Frey, Claudia Frey Marti, Glück – Die sicht der Ökonomie, Zürich 2010, S. 26



"Heute **besteht weitgehend Konsens**, dass die bisher **vorwiegende Ausrichtung** der **Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik** auf **materielle Aspekte verfehlt** ist. ...

Der **Staat** soll die **Grundlagen für ein gutes Leben** schaffen, und über die **Bestimmungsgründe des Glücks informieren**."

Bruno S. Frey, **Wirtschaftswissenschaftliche Glücksforschung** - Kompakt, verständlich, anwendungsorientiert, Wiesbaden 2017, S. 2 und V.



„Es ist **ökonomisch höchst naiv**, die **Meßziffer für das Wirtschaftswachstum**, die reale Veränderungsrate des Bruttosozialprodukts, in **irgendeiner Weise** mit der Vorstellung zusammenzubringen, daß die **„kollektive“ „Wohlfahrt“** gesteigert werde.“

Ludwig Erhard, Alfred-Müller Armack (Hrsg.), „Soziale Marktwirtschaft – Ordnung der Zukunft, 1972 (zitiert nach Herbert Gruhl, Der Verrat an Ludwig Erhard, in: Der Spiegel vom 20.6.1983.



„Die deutsche Nachkriegsdebatte ging vom **Vorrang des Menschen** aus, dessen **Bedürfnisse durch wirtschaftliche Tätigkeit befriedigt** werden sollen.

Der **Zweck der Wirtschaft** wurde nicht im Erzielen von Gewinnen als solchen gesehen.

Er lag nach dieser Auffassung vielmehr in der **Herstellung von lebensdienlichen Produkten und Dienstleistungen**.

Ein weiterer Zweck der Wirtschaft betraf die **Schaffung von sinnerfüllten** und auskömmlichen Arbeitsplätzen.“

Wolfgang Huber, ETHIK - Die Grundfragen unseres Lebens, München 2013, S. 156



Was sagt uns **Ludwig Erhard** heute?

Ludwig Erhard ging es letztlich um die **Lebensqualität**. Für ihn war das **Materielle** nur **Mittel zum Zweck**. Erhard war klar, dass der **Einfluss des Materiellen** auf **Lebensqualität begrenzt** ist.

Dies heißt aber auch, dass das **Vermächtnis von Ludwig Erhard** für heute umfassend im **Lichte der Erkenntnisse der Glücksforschung** gesehen werden sollte.



Was ist nach aktuellem Forschungsstand der **zentrale/ umfassende (Leit-)Indikator** für **Lebensqualität**?





Vorstellung des „**Global Happiness Policy Reports**“ durch Frau **Ohood Al Roumi, Minister of State for Happiness and Wellbeing**, Vereinigte Arabische Emirate (VAE), auf dem „World Government Summit 2018“ am 10. Februar 2018 in Dubai

"Governments of the world have gathered today to improve the wellbeing and life of people around the world with leading figures who inspire us to make the world a better place ...

Through this guide, we **aim to help decision-makers** find these links (zwischen Maßnahmen der Politik und Wohlbefinden, Anmerk. KR) and measure the **real impact of policies on happiness and quality of life.**"

Ohood Al Roumi



„**Life evaluations** were granted a **central role** in the World Happiness Reports, because they provide an **umbrella measure** by which the **relative importance** of the supporting **pillars for good** lives can be compared. ...

The chapters in this first Global Happiness Policy Report are devoted to the **search for policies** that **could help to improve the levels** and **distribution of happiness**.

The chapters generally accept as a starting point that **subjective well-being— especially**, but not exclusively, assessed by **asking how people evaluate the quality of their own lives—provides a good measure of the quality of life in society as a whole, and is a useful focus for public policy.**"

John F. Helliwell, Global Happiness Policy Synthesis 2018, in: Global Happiness Policy Report 2018, New York 2018, S. 12f.



Was tut sich weltweit politisch?

UN World Happiness Day (seit 2013): <http://www.un.org/en/events/happinessday/>

UN Sustainable Development Goals (2015):
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>

(UN) World Happiness Report (seit 2012): <http://worldhappiness.report/>

Global Happiness Policy Report (seit 2018): <http://www.happinesscouncil.org/>

OECD Better Life Index (seit 2011): <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

OECD Better Life initiative (seit 2011): <http://www.oecd.org/statistics/better-life-initiative.htm>

OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being (2013):
<http://www.oecd.org/statistics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>

EU beyond GDP: http://ec.europa.eu/environment/beyond_gdp/index_en.html

Eurostat Quality of Life in Europe: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_in_Europe_-_facts_and_views_-_overall_life_satisfaction

Centre for Bhutan Studies & GNH: <http://www.bhutanstudies.org.bt>

Happy United Arab Emirates: <https://www.happy.ae/en>

World Government Summit: <https://www.worldgovernmentsummit.org>



OECD

(Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)

„Das Ziel der **Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung** (OECD) ist es, eine Politik zu befördern, die das **Leben der Menschen weltweit** in **wirtschaftlicher** und **sozialer Hinsicht** verbessert.“

<http://www.oecd.org/berlin/dieoecd/>



"Während der **letzten 50 Jahre** hat die OECD ein reichhaltiges Menü an Vorschlägen entwickelt, um **Wirtschaftswachstum** zu fördern.

Die **Aufgabe**, vor der wir jetzt stehen, besteht darin, ein ähnlich reichhaltiges Menü an Vorschlägen auszuarbeiten, um eine Politik, die den **sozialen Fortschritt** als **Ziel** hat zu unterstützen.

Es geht um eine **bessere Politik** für ein **besseres Leben.**"

OECD 2011



„Was **letztendlich zählt** ist das **Wohlbefinden der Menschen.**“

(„But what **ultimately matters** is the **well-being of citizens.**“)

OECD: HOW`S LIFE - Measuring Well-Being, Oktober 2011, S. 16.

Seit 2011 veröffentlicht die **OECD** ihren **Better-Life-Index** (seit Anfang 2014 auch auf Deutsch:

<http://www.oecdbetterlifeindex.org/de/>)



Die elf Indikatoren des OECD Better Life Index

- Lebenszufriedenheit
- (gute) Beschäftigung
- Bildung
- Gesundheit
- Einkommen, Vermögen und Verteilung
- Gemein-sinn
- Sicherheit
- Umwelt
- Wohnverhältnisse
- Work-Life-Balance
- Zivilen-gagement

Zum **theoretischen Konzept** des **OECD Better Life Index**

- Sowohl dem **OECD Better Life Index** als auch dem **World Happiness Report** liegt ein theoretisches Konzept, das empirisch (ökonometrisch) unterlegt ist, zugrunde.
- In beiden Fällen wurden **Indikatoren** ausgewählt, die in einem **erklärenden (ursächlichen) Zusammenhang** mit dem **subjektiven Wohlbefinden** stehen, d.h. sie haben - ökonometrisch gesprochen - jeweils unabhängig voneinander einen **positiven Einfluss** auf das subjektive Wohlbefinden, gemessen an der **Zufriedenheit mit dem Leben (Lebenszufriedenheit)**.
- Das **subjektive Wohlbefinden** wiederum dient als der **zentrale Indikator** für die **Lebensqualität** in einem Land.

OECD-Empfehlungen für Deutschland auf der Grundlage des **OECD Better Life Index**

Karlheinz Ruckriegel

Kongress PP Nürnberg 22.9.18

27

„Unsere **Kernbotschaft** ist, dass Deutschland ein inklusiveres Wachstumsmodell verfolgen sollte. Basierend auf **guten Löhnen, einem fairen Steuersystem, gleichen Bildungschancen für alle** und **höheren Bildungsinvestitionen.**“

so der **Generalsekretär** der **OECD** Angel Gurría bei der Vorstellung des **OECD Deutschlandberichts** am 13. Mai 2014 in Berlin.

zitiert nach Jakob Augstein, Die Deutschen lassen sich zu viel gefallen, Kolumne Spiegel online vom 15. Mai 2014.

Karlheinz Ruckriegel

Kongress PP Nürnberg 22.9.18

28

Länderbericht Deutschland der EU-Kommission vom März 2018:

Kritik an

- **zu geringen Ausgaben für Bildung und Infrastruktur** (gemessen am BIP liegen beide unterhalb der Eurozone)
- **ineffizientem Steuersystem** (hohe Besteuerung von Arbeitseinkommen und Gewinnen, Erbschaften, Konsum und Grundeigentum werden relativ niedrig besteuert)
- **zu geringem Lohnanstieg**



Literaturempfehlung:

Karlheinz Ruckriegel, Glücksforschung - Erkenntnisse und Konsequenzen für die Politik, in: Michaela Brohm-Badry, Corinna Peifer, Julian M. Greve (Hrsg.), Positiv-Psychologische Forschung im deutschsprachigen Raum - State of the Art (Tagungsband zur ersten Konferenz der Deutschen Gesellschaft für Positiv-Psychologische Forschung (DGPPF) „State of the Art – Zum Stand der positiv-psychologischen Forschung im deutschsprachigen Raum“ an der Universität Trier im Mai 2016; Lengerich 2017, S. 132-146. (https://www.dach-pp.eu/sites/default/files/ruckriegel_2017_gluecksforschung_erkenntnisse_und_konsequenzen.pdf)



Erkenntnisse und Konsequenzen für die Wirtschaft

Zum einen:

„Längst vorbei sind die Zeiten, in denen Betriebe nur als Stätten der schönen Arbeitsverrichtung dienten. Angesichts des **Fachkräftemangels**, der sich zunehmend verschärft, wetteifern viele Firmen um den Titel des besten Arbeitgebers. Das **Unternehmen** wird – mit Hilfe **kluger Maßnahmen** – zum **sozialen Gefüge**, in dem sich **Mitarbeiter wohlfühlen.**“

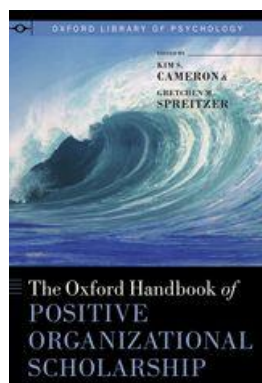
Das Rezept für den Erfolg, Handelsblatt Spezial „Great Place to Work“ -Deutschlands beste Arbeitgeber 2015, Handelsblatt vom 5.3.2015, S. 46.

Und zum anderen:

"Die **herkömmliche Auffassung** ist, dass wir erfolgreicher sind, wenn wir **hart arbeiten**. **WENN** wir **erfolgreicher sind**, dann sind **wir glücklich**. ...

Die jüngsten Forschungsergebnisse aus dem Feld der Positiven Psychologie haben aber gezeigt, dass es **genau umgekehrt** ist: Wir sind **erfolgreich**, **WENN** wir **glücklich** sind, nicht umgekehrt."

Shawn Achor, The Happiness Advantage, New York 2010



"Why write about happiness ... ? Because emerging research from neuroscience, psychology, and economics makes the link between a thriving workforce and better business performance absolute clear."

Harvard Business Review, The Happiness Factor, Ausgabe Jan.-Feb. 2012, Schwerpunkt "The Values of Happiness - How Employee Well-Being drives Profits" S. 77



„Emotionen beeinflussen viele Faktoren menschlichen Verhaltens wie **Engagement, Kreativität und Entscheidungsfreude. Managern, denen es gelingt, gute Gefühle zu fördern, können mit einer höheren Leistung** ihrer Mitarbeiter rechnen.“

Sigal Barsade, Olivia A. O`Neill, Motor für die Leistung, Harvard Business Manager, Ausgabe März 2016



Harvard Business Review

HOW CEOs MANAGE TIME
Michael E. Porter and Nitin Nohria PAGE 42

JAMIE DIMON ON RUNNING AMERICA'S BIGGEST BANK
THE HBR INTERVIEW by John Ichniowski PAGE 124

ARE YOU TOO COLLABORATIVE?
Rob Cross, Scott Taylor, and Deb Zehner PAGE 134

WHEN WORK HAS MEANING

How to turn PURPOSE into PERFORMANCE
PAGE 78

Karlheinz Ruckriegel

Kongress PP Nürnberg 22.9.18

„By connecting people with a sense of higher purpose leaders can inspire them to bring more energy and creativity to their jobs. When employees feel that their work has meaning, they become more committed and engaged. ...

People who find meaning in their work don't hoard their energy give them freely, defying conventional economic assumptions about self-interest. They grow rather than stagnate. They do more - and they do it better."

Robert E. Quinn, Anjan V. Thakor, Creating a purpose-drive organisation, in: Harvard Business Review, Ausgabe Juli-August 2018, S. 81 und 85.

Sinnstiftung

„Kaeser geht es aber auch um den **gesellschaftlichen Nutzen**, den Siemens mit solchen Projekten liefert. **"Impact"** heißt das in der Managersprache heutzutage. Der Vorstandsvorsitzende betont schon länger, dass ein **Unternehmen** nach seiner **Ansicht nur eine Existenzberechtigung** hat, wenn es einen **Wert für die Gesellschaft** leistet. Diese **Sinnhaftigkeit** sehen sie bei Siemens auch **als wichtiges Mittel**, um im Kampf um die besten Köpfe **junge Talente zu gewinnen und zu halten**. Vielen **Bewerbern** gehe es heute **nicht primär ums Geld**, sondern darum, **etwas Gutes zu tun**. Und die Elektrifizierung von Schwellenländern wie dem Irak kann da Sinn stiften. In Ägypten erhöhte sich durch die neuen Kraftwerke in Beni Suef, Burullus und New Capital die Kapazität zur Stromerzeugung um 14,4 Gigawatt. Die Leistung reicht aus, um 40 Millionen Menschen mit elektrischer Energie zu versorgen.“

Sven Afhüppe, Axel Höpner, Historischer Auftrag für Siemens, Handelsblatt vom 24.9.2018 (Titelthema), S. 4

Warum sollten / müssen Organisationen das Wohlbefinden im Auge haben?

- Verbesserung der **betrieblichen Ergebnisse: Leistungsanstieg, Kundenzufriedenheit nimmt zu, Fluktuationsrate und Fehlzeiten sinken; Vorbeugung** gegen **Betriebsspionage** und **Sabotage** von „Insidern“;
- **Demografische Entwicklung** in Deutschland
 - **Imagegewinn** (bzw. pure Notwendigkeit), um beim **Gewinnen/ Halten** von **MitarbeiterInnen** konkurrenzfähig (**Sinnstiftung, ...**) zu bleiben (**Arbeitgeberbewertungsportale „Kununu“** und **„Jobvoting“**): Stichwort **Employer Branding**
 - Wichtig für die **Bereitschaft, freiwillig später** in den **Ruhestand** zu gehen und (bei Ausscheiden) **personalisiertes Wissen** weiterzugeben
- Beitrag zur **Corporate Governance (CSR** bzw. im angelsächsischen Raum **ESG** (Environment, Social, Governance)), die zunehmend wichtiger wird für institutionelle Anleger und für das Ansehen von Unternehmen in der Öffentlichkeit
- **Gesundheit der Beschäftigten**
- **Gesetzliche Vorgaben** („Klarstellung“ im Arbeitsschutzgesetz § 5 Abs. 3, Nr. 6, wonach sich die **Gefährdungsbeurteilung** auch auf psychische Belastungen bei der Arbeit bezieht).
- **Wertewandel** in der **Generation Y** (etwa 1980 – 1995 Geborene) hin zu einem ganzheitlichen, zufriedenen/glücklichen Leben.



Was können Unternehmen tun: Zwei-Säulen-Modell zur Steigerung des Wohlbefindens (Glück/ Zufriedenheit) in den Unternehmen

Karlheinz Ruckriegel/ Günter Niklewski/
Andreas Haupt, *Gesundes Führen mit
Erkenntnissen der Glücksforschung,*
Haufe Freiburg 2014



I. Säule: Sensibilisierung der Mitarbeiter/Führungskräfte - was kann/muss jede/r selbst für sein Wohlbefinden tun?

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

II. Säule: Voraussetzungen für Wohlbefinden verbessern

- Führungsverhalten - der Mensch muss im Mittelpunkt stehen
- Arbeitsplatzgestaltung - Schaffung von Flow-Effekten
- Ermöglichen einer lebberen Work-Life-Balance



Was macht gute (Mitarbeiter-)führung aus?

- Interesse am **Wohlergehen und Wertschätzung** zeigen, sich um den Mitarbeiter kümmern, ihn ernst nehmen und Interesse an seiner Arbeit zeigen, höflich sein und auf **Höflichkeit** bei Umgang der MitarbeiterInnen untereinander Wert legen und dies auch durchsetzen;
- **Zeitnahes Feedback** – (**Anerkennung** bzw. **konstruktive Kritik**)
- **Stärkenbasierte Auswahl** der MitarbeiterInnen bei **der Einstellung** sowie **Förderung der Weiterbildung und Entwicklung** auf der **Grundlage der Stärken** der einzelnen MitarbeiterInnen;
- **Unterstützung** geben;
- **Entscheidungsspielräume** schaffen – **Macht** teilen;
- **Informationen** teilen und **Informationsfluss** fördern;
- **Teamarbeit** und **gutes Arbeitsklima** fördern;
- **Fairness** zeigen;
- **Vorbildfunktion** als Führungskraft ausfüllen.
- Aber auch: **Klare Konsequenzen** bei **unfairem Verhalten** von Mitarbeitern ziehen.

Literaturempfehlung:

Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel, Eva-Regina Ruckriegel,
Glückliche/ zufriedene Mitarbeiter – eine in jeder Hinsicht
entscheidende Herausforderung für Führung in Zeiten der
Digitalisierung,
in: Christian Bär, Thomas Grädler, Robert Mayr (Hrsg.),
Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft,
Wissenschaft und Recht, 2. Band: Wissenschaft und Recht, Springer
Berlin 2018, S. 235-258

Markus Ebner (Hrsg.), Positive Leadership – Ein Handbuch für
Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, erscheint im
Februar 2019 (facultas Wien)



Erinnerung

Willst Du immer weiter schweifen?
Sieh, das Gute liegt so nah,
Lerne nur das Glück ergreifen,
Denn das Glück ist immer da.

Johann Wolfgang von Goethe, 1827

