

Interdisziplinäre Glücksforschung - Erkenntnisse und Konsequenzen aus Sicht der Wirtschaftswissenschaften

**Vortrag Symposium Kortizes 2019
„Hirn im Glück“ am 14.4.2019 in Nürnberg
- ergänzte Fassung -**

**Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel
www.ruckriegel.org**

„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

"How to gain, how to keep, how to recover
happiness is in fact for most men at **all times**
the secret **motive for all they do.**"

William James, 1902

(zitiert nach: David G. Myers, Psychology, 8.
Auflage, New York 2007, S. 537)



Glücksbaustelle,
Maria Martin, FHWS Gestaltung,
Mainpost Würzburg

„Nur wer sein Ziel kennt, findet den Weg“
Lao-tse, 6. Jh. v. Chr.

**Glücksforschung ist
interdisziplinär:**
Psychologie, Soziologie,
Wirtschaftswissenschaften
**-Volkswirtschaftslehre
(Politikberatung) und
- Management-/Führungslehre
(Unternehmensberatung),
Medizin, Neurobiologie**

Die **Glücksforschung** beschäftigt sich mit dem
Wohlbefinden („**subjective wellbeing**“ im Englischen), also mit dem
„**Glücklichsein**“,

nicht aber mit dem
Zufallsglück, also dem „**Glück haben**“
(z.B. Lottogewinn).

“Subjective well-being encompasses three different aspects:
cognitive evaluations of one’s life,
positive emotions (joy, pride),
and **negative ones** (pain, anger, worry).”

OECD, Guidelines on Measuring Subjective Well-being, 2013,
zitiert nach (UN) World Happiness Report, Update 2016,
Chapter 2, S. 11 (Technical Box 1: Measuring Subjective Well-
being)

1. Warum beschäftigen sich die **Wirtschaftswissenschaften** mit der **Glücksforschung**?
2. Was sollte die **Politik** tun?
3. Was können (besser müssen) **Unternehmen** tun?

1. 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

Wenn es im **Leben** um **Glück (Wohlbefinden)** geht, dann muss man sich überlegen, wie man **seine Zeit** so verwendet, dass man ein **hohes Maß an Glück (Wohlbefinden)** im Leben erfährt.

Ökonomisch gesprochen geht es somit **schlicht um die Frage**, wie man das **knapp Gut Zeit** (Input) **so nutzt**, dass man ein glückliches Leben(Output) führen kann.

Geld und Zeit – wo liegt das zentrale Problem?

„Es gibt eine **finale Zeitfalle**, in die wir tappen, wenn wir Waren kaufen. Unsere **Anschaffungen** können uns die **verfügbare Zeit** rauben, die wir mit unseren **Freunden und Angehörigen** verbringen könnten, indem sie uns **„zwingen“**, mehr zu arbeiten ...“

Elizabeth Dunn/ Michael Norton, **Happy Money** – so verwandeln Sie **Geld in Glück**, Kulmbach 2014, S. 89 f.

“... although today most Americans surveyed will tell you they are happy with their lives, the **fraction of those who say that they are happy is not any higher than it was 40 years ago. ...Or, as your parents always said, money doesn`t buy happiness.**”

Ben S. Bernanke, The Economics of Happiness,
Speech given at the University of South Carolina
Commencement Ceremony, Columbia, South
Carolina 8.5.2010

“If it turns out to be true **that rising incomes have failed to make Americas happier**, as much of the recent research suggests,
what is the point
of working such long hours and
risking environmental disasters
in order to keep on doubling and redoubling our Gross Domestic Product?”

Derek Bok, 2010, S. 63

(ehemaliger and langjähriger Präsident der Harvard University)

“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

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).

Worauf kommt es an?

„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

„Wer **weniger auf sein Geld** und **mehr auf seine Zeit** achtgibt, kann beide Ressourcen so austarieren, dass er dabei glücklicher wird.“

Elizabeth Dunn/ Michael Norton, Happy Money – so verwandeln Sie Geld in Glück; Kulmbach 2014, S. 100

2. Was sollte die **Politik** tun?

“All constitutions of government ... are valued only in proportion as they tend to promote the happiness of those who live under them. This is their sole use and end.”

Adam Smith,

The Theory of moral Sentiments, 1759

Adam Smith gilt als der Begründer der Volkswirtschaftslehre

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

„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. ...**

Niemand dürfte dann so **dogmatisch** sein, allein in der fortdauernden Expansion, d.h. **im Materiellen**, noch länger **das Heil erblicken zu wollen.**“

„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 **Wohlfahrt** einer Nation lässt sich kaum aus einem Maß des **Volkseinkommens** (im Original „national income“) ableiten.“

Simon Kuznets, 1934

(zitiert nach Joseph Stiglitz, Der Preis der Ungleichheit, München 2012, S. 466, Fußnote 75).

Simon Kuznets war maßgeblich an der Entwicklung der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (Bruttoinlandsprodukt, ...) in den 30er Jahren des letzten Jahrhunderts beteiligt.

EU-Nachhaltigkeitsstrategie von 2006

„Sie (die **EU-Nachhaltigkeitsstrategie**) strebt eine kontinuierliche Verbesserung der **Lebensqualität** und des **Wohlergehens** („**well-being**“) auf unserem Planeten für die **heute lebenden** und für die **künftigen Generationen** an.“

Beschluss der EU Staats- und Regierungschefs vom Juni **2006**

"Heute **besteht** (aufgrund der Erkenntnisse der Glücksforschung, Anmerk. KR) **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

„Das **normative Ziel** jeder **Wirtschaftsordnung** sollte das **Glück** beziehungsweise das **gelingende Leben aller Menschen sein**; sie sollte die Freiheit und Würde jedes Einzelnen sowie den Zusammenhalt der Gesellschaft verbinden.“

Thomas Lange, Christian M. Schmidt, **Engagiert für die Marktwirtschaft, Gastkommentar, Handelsblatt** vom 14./15./16. Dezember **2018**, S. 88

Christian M. Schmidt ist der Präsident der RWI – Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung und **Vorsitzender des Sachverständigenrats zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (SVR Wirtschaft)**

Was tut sich in Deutschland?

Bericht der Bundesregierung zur Lebensqualität in Deutschland (2016):

"Mit der Regierungsstrategie „Gut leben in Deutschland – was uns wichtig ist“ rückt die Bundesregierung die **Lebensqualität** in den **Fokus ihres Regierungshandelns**. Sie kommt zugleich dem Ersuchen der Enquete-Kommission „Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität“ und des Bundestages nach. **Die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger soll Maßstab für eine erfolgreiche Politik werden.**“ (S. 5)

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."

Ranking UN-World-Happiness Report 2019

1. Finnland	(7,769)
2. Dänemark	(7,600)
3. Norwegen	(7,554)
...	
17. Deutschl.	(6,985)
...	
19. USA	(6,892)
...	
156. Süd-Sudan	(2.853)

Was zeichnet die skandinavischen Länder – im Vergleich zu Deutschland - besonders aus?

- **hohes Vertrauen** zueinander in der Gesellschaft;
- **geringe Einkommensungleichheit** und **hohe soziale Durchlässigkeit** in der Gesellschaft;
- Qualitativ **hochwertige öffentliche Leistungen** (z.B. Gesundheit, Kinderbetreuung, Bildung):
- **andere Sichtweise im täglichen Leben** (stärkere Wahrnehmung positiver Ereignisse, schwächere Wahrnehmung negativer Ereignisse).

Niedriglohnsektor/ Mindestlohn

Quelle: IAQ Report 6/2018

Niedriglohnbeschäftigte in der EU
(weniger als 2/3 des
Medianlohns) 2014

Schweden	2,6%
Finnland	5,3 %
Dänemark	8,6 %
Deutschland	22,5 %

Mindestlohn in % des
Medianlohns 2016

Schweden	kein ML (hohe Tarifbindung)
Finnland	kein ML (h. T.)
Dänemark	kein ML (h. T.)
Deutschland	46,7 %

Interdezilverhältnis D9/D1, 2014

Quelle: eurostat pressemitteilung 248/2016, 12. Dezember 2016

Schweden	2,1
Finnland	2,4
Dänemark	2,4
Deutschland	3,8

„Ein **Erfolgsmodell** wie **Schweden** dürfte es nach Meinung vieler **Wirtschaftsliberaler** eigentlich **gar nicht geben:**

Ein **Spitzensteuersatz** von fast **60 Prozent**, eine **Staatsquote** von rund **50 Prozent** und dennoch - oder vielleicht gerade deswegen - **sehr innovativ, wirtschaftlich stark** und **ausgestattet** mit einer **modernen Infrastruktur.**“

Vorspann zum Interview mit Ibrahim Bayland, schwedischer Minister für Unternehmertum, Handelsblatt vom 8.4.2019, S. 11

„Herr Minister, **Schweden** gilt als ein **sehr innovatives Land** mit einer **modernen Infrastruktur**. Zugleich ist es auch bekannt für seine **hohen Steuern**. Sind **hohe Steuern** eine **Voraussetzung für Innovationskraft**?

Es gibt auf jeden Fall einen Zusammenhang zwischen den hohen Steuern und einem **starken Wohlfahrtsstaat**. Erst diese **soziale Stärke** ermöglicht es uns in Schweden, **keinen Bürger zurückzulassen** und hilft dabei, dass die **Menschen** bei uns den **technologischen Wandel begrüßen**. Erst dadurch entsteht ein **innovationsfreundliches Klima**. Zudem können wir dank der **hohen Steuereinnahmen** wichtige **öffentliche Investitionen** in die **Infrastruktur** vornehmen - oft in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Das ist unser **Erfolgsrezept** seit mehr als **100 Jahren**.“

Interview mit Ibrahim Bayland, schwedischer Minister für Unternehmertum, Handelsblatt vom 8.4.2019, S. 11

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/>)

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.

Die elf Indikatoren des OECD Better Life Index

- **Lebenszufriedenheit**
- (gute) Beschäftigung
- Bildung
- Gesundheit
- Einkommen (und Verteilung)
- **Gemeinsinn**
- Sicherheit
- Umwelt
- Wohnverhältnisse
- Work-Life-Balance
- Zivilengagement

„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.

„Die **Bildungsergebnisse** hängen nach wie vor stark vom **sozioökonomischen Hintergrund** ab, wenn auch weniger als in der Vergangenheit. **Lebenserwartung** und **subjektiver Gesundheitszustand** variieren **erheblich** ja nach **sozioökonomischen Hintergrund**
...“

OECD Wirtschaftsbericht: Deutschland 2016, April
2016, S. 16.

„Die globale Wirtschaftskrise hat in vielen Ländern wirtschaftlich und gesellschaftlich tiefe Spuren hinterlassen. **Hätten 2008 und in den Folgejahren umfassendere Daten zu Wohlbefinden und sozialer Lage zur Verfügung gestanden, hätte die Politik wohl entschlossener auf die Krise reagiert. Tatsächlich müssen neben dem BIP weitere Kenngrößen entwickelt werden, um das allgemeine Wohlergehen von Bevölkerungen zu erfassen. Zu diesem Schluss kommt der OECD-Bericht „Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance,“** der die Fortschritte der vergangenen zehn Jahre auf diesem Gebiet betrachtet. Der Begleitband **„For Good Measure: Advancing Research on Well-being Metrics Beyond GDP“** stellt die jüngsten Erkenntnisse führender Wirtschaftswissenschaftler und Statistiker dazu vor, wie Wohlergehen definiert und gemessen werden kann.“

Über das BIP hinaus: OECD-Berichte zu gesellschaftlichem Wohlergehen, OECD Newsletter vom 27.11.2018

Was tut sich weltweit politisch?

UN World Happiness Day (20. März, seit 2012)

(UN)-World Happiness Report (seit 2012)

UN Sustainable Development Goals (2015)

OECD „Better Life Index“ (seit 2011)

OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being, Paris 2013

Global Happiness Policy Report (seit 2018)

Die **Aufgabe der Regierungen** besteht also darin, die **Voraussetzungen** dafür zu schaffen, damit ein **erfülltes (glückliches/zufriedenes) Leben (für alle) möglich wird.**

Dieses Denken war aber für die **Väter der Sozialen Marktwirtschaft** (Ludwig Erhard, Wilhelm Röpke, Alexander Rüstow, ...), also im **Konzept der Sozialen Marktwirtschaft** bereits vor mehr als 50 Jahren zentraler Angelpunkt.

Nach Alexander Rüstow hat die Politik des Staates alle Faktoren in Betracht zu ziehen, „**von denen in Wirklichkeit Glück, Wohlbefinden und Zufriedenheit des Menschen abhängen.**“ (zitiert nach Ulrich, 2010, S. 158).

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.

**„As Angela Merkel said „What matters to people must be the guideline for our policies.“
That requires evidence from well-being research, and policy makers brave enough to apply it. If it happens, we can surely build much happier societies.“**

[Andrew E. Clark](#), [Sarah Flèche](#), [Richard Layard](#),
[Nattavudh Powdthavee](#), [George Ward](#), The Origins of
Happiness: The Science of Well-Being over the Life
Course, Princeton/ Oxford 2018, S. 13

Bundeskanzlerin Angela Merkel 2011:

„... Ich beginne mit einem erstaunlichen Zitat von **Ludwig Erhard**, der geschrieben hat, "dass der **Wohlstand** wohl eine **Grundlage**, nicht aber das **Leitbild** unserer **Lebensgestaltung** schlechthin ist.“

Rede anlässlich der 11. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung (RNE) am 20.6.2011 in Berlin

Die **Position** von **Bundeskanzlerin Merkel** von **2011** stellt eine klare **Abwendung** von ihrer **früheren Position** dar

Angela Merkel 2003:

„Wachstum ist nicht alles, das ist wahr. Aber **ohne Wachstum** ist **alles nichts**.“

Rede der Vorsitzenden der CDU Deutschlands, Dr. Angela Merkel, auf dem 17. Parteitag der CDU Deutschlands am 1.12.2003 in Leipzig

“Evaluating policies from a viewpoint based on the science of well-being makes a real difference.”

John F. Helliwell, Global Happiness Policy Synthesis 2018, in: Global Happiness Policy Report 2018, New York 2018, S. 21

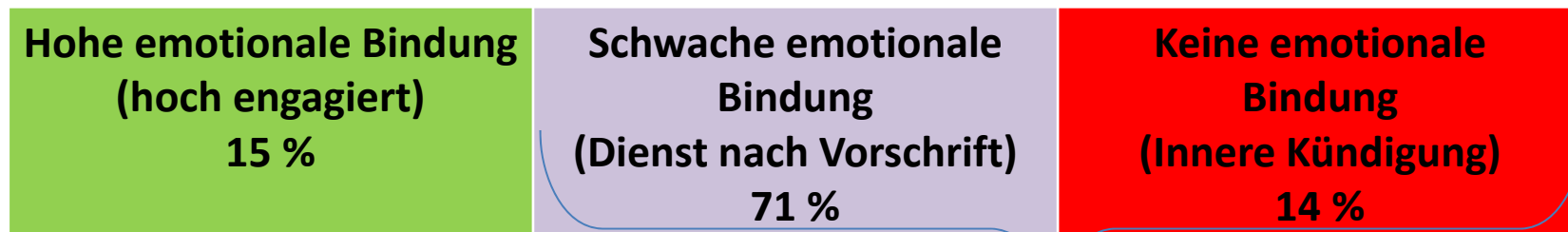
3. Was können (besser müssen) **Unternehmen** tun?

"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

Engagement der Mitarbeiter



Gallup Studie 2018

wenig engagierte
Mitarbeiter

„**Baustelle Führung** – würden Sie Ihren Chef entlassen, wenn Sie könnten?

„Wie lange ein Mitarbeiter einem Unternehmen **treu bleibt**, wie **motiviert und engagiert** er bei der Arbeit ist, hängt vom Arbeitsumfeld und dabei in erster Linie vom **disziplinarischen Vorgesetzten** ab. Das ist ein **Kernergebnis** unseres Engagement Index.“

Marco Nink, Engagement Index, München 2014, S. 73.

Positive Leadership

Grundvoraussetzung für Positive Leadership

Die zentrale Dimension ist das **moralische Verhalten**, die persönliche Moralität. Darunter ist die **individuelle Selbstverpflichtung** zu verstehen, fortgesetzt zwischen dem **abzuwägen**, was aus **Sicht der eigenen Interessen** am besten wäre, und dem, was mit **Blick auf die berechtigten Interessen von anderen** geboten ist.

Goldene Regel: „Was ihr wollt, dass euch die Leute tun sollen, das tut ihnen auch“ (Matthäus, 7,12)

Kant spricht vom **kategorischen Imperativ**

Literatur: Marion Schmidt-Huber, Rudolf Tippelt, **Born to be a Leader? - Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung**, Roman Herzog Institut, München 2014.

„Deutscher Corporate Governance Kodex“

Fassung Februar 2017

(Ergänzungen gegenüber der Fassung aus dem Jahr 2015 sind unterstrichen):

"Der Kodex verdeutlicht die Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der Sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen (Unternehmensinteresse).

Diese Prinzipien verlangen nicht nur Legalität, sondern auch **ethisch fundiertes, eigenverantwortliches Verhalten** (Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns).

Institutionelle Anleger sind für die Unternehmen von besonderer Bedeutung. Von ihnen wird erwartet, dass sie ihre **Eigentumsrechte aktiv und verantwortungsvoll auf der Grundlage von transparenten und die Nachhaltigkeit berücksichtigenden Grundsätzen ausüben.**"

„Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet die soziale, ökologische und ökonomische Verantwortung von Unternehmen in allen Bereichen der Unternehmenstätigkeit im Rahmen der gesamten Wertschöpfungskette.“

IHK Nürnberg für Mittelfranken, Corporate Social Responsibility, Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung von A-Z, Nürnberg 2012

Dieses Denken hat mittlerweile auch an weltweit führenden **Business Schools**, so etwa der **HEC in Paris**, die 1881 gegründet wurde, Eingang gefunden.

In einem Interview mit dem Handelsblatt vom 22.-24.2.2019 (S. 18) äußert sich Peter Todd, der seit 2015 die HEC leitet, wie folgt:

„Uns ist es zum Beispiel sehr wichtig, dass unsere Studierenden ein **Verständnis für Nachhaltigkeit** entwickeln - sowohl in **ökonomischer** als auch in **ökologischer** und **sozialer Hinsicht**. Denn mittelfristig werden nur jene **Unternehmen erfolgreich** sein, die einen **Mehrwert für die Gesellschaft** schaffen. ...

Wir erklären den Studierenden, dass ein **zu stark kapitalistisch orientiertes Denken** nur **kurzfristige Erfolge** bringt. Bestes Beispiel dafür ist **General Electric**, früher einmal das wertvollste Unternehmen der Welt nach Marktkapitalisierung. Heute steckt der Konzern in der Krise, weil das **Management zu sehr auf kurzfristige Gewinne** aus war und **kein nachhaltiges Geschäftsmodell** aufgebaut hat. In dieser Hinsicht gibt es an **Business-Schools** inzwischen ein **starkes Umdenken.**“

Neue **Grundwerte** von **VW** (nach Dieselskandal)

„Wir **lügen** nicht,
wir **betrügen** nicht,
wir **tragen Verantwortung** für die Umwelt,
wir **arbeiten im Team.**“

Larry Thompson, Einen zweiten Dieselskandal würde VW nicht überleben, Spiegel-Gespräch zus. mit Hiltrud Werner, in: Spiegel vom 23.3.2019, S. 70

Larry Thompson ist der vom US-Justizministerium zu VW entsandte Kontrolleur (Monitor) zur ethischen und compliancemässigen Aufarbeitung des Dieselskandals

Elemente von Positive Leadership

- **Positives Klima:** Ermöglicht positive Emotionen. Trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz wohlfühlen (positive Kommunikation – das Verhältnis von positiven zu negativen Kommentaren sollte bei 6:1 liegen)
- **Engagement:** Fördert individuelles Engagement. Gibt seinen Mitarbeitern Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen und in den Flow zu kommen. Unterstützt Mitarbeiter dabei, Fähigkeiten zu erkennen (<https://www.charakterstaerken.org>)
- **Positive Beziehungen:** Schafft tragfähige Beziehungen. Sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Er trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt.
- **Sinn:** Vermittelt Sinn in der Arbeit. Trägt dazu bei, dass Mitarbeiter Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist.
- **Erfolge:** Macht Erreichbares sichtbar. Freut sich mit Mitarbeitern, wenn sie Ziele erreicht haben, und lobt sie dafür. Gibt positive Feedback, wenn etwas erreicht wurde.

„Zahlreiche Studien deuten darauf hin, dass sich eine **ausgeprägte emotionale Kompetenz positiv** auf das **psychische Wohlbefinden** und unsere **körperliche Gesundheit**, die **Qualität unserer sozialen Beziehungen** und den **beruflichen Erfolg** auswirkt.“

Gaelle Bustin, Jordi Quoidbach, Werden Sie Gefühlsprofi, in: Gehirn & Geist, Titelthema „Gefühle lesen – so steigern Sie Ihre emotionale Kompetenz“, Nr. 8/2018, S. 14

Jordi Quoidbach ist Professor für Psychologie an der ESADE Business School in Barcelona

„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

„Der **moderne Chef** ist mehr **Coach als Ansager**. Er muss die **Motive seiner Mitarbeiter** kennen, um sie **fördern zu können**. Das bedeutet aber auch, dass er um seine **eigenen Motive** wissen muss. **Viele Topmanager** buchen inzwischen **Ausbildungen als Coaches** und als **Mediatoren** - und finden darin tatsächlich die **geeigneten Instrumente** für die **neue Arbeitswelt**. **Fachlich** können sie ihre **Mitarbeiter** oft nur noch **wenig unterstützen**, dafür ist die **Arbeit zu speziell** geworden. Sie müssen **vertrauen - und moderieren**.

"**Vertrauen ist der Anfang von allem**", warb die Deutsche Bank in den 90er-Jahren. Ein Slogan, der gut die Agenda des modernen Chefs bestimmen könnte. **Vertrauen** heißt, **Handlungs- und Entscheidungsspielräume abzugeben** - und die **volle Kontrolle** über alle **Prozesse freiwillig aufzugeben**."

Handelsblatt, Leitartikel vom 8.1.2019, S. 26

Psychische Gefährdungsbeurteilung gemäß § 5 Arbeitsschutzgesetz, Fassung von 2013

Führungsverhalten

„Es geht ja darum, ob er oder sie (die Führungskraft, Anmerk. KR)

- Sie **informiert**
- Ihnen **Rückmeldung** gibt
- Sie **unterstützt**, sich **weiterzubilden**
- sich für Sie **einsetzt**
- Sich um Ihre **Gesundheit kümmert**
- Sich **gerecht verhält**
- ... “

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung Spitzenverband, IAG Report 1/2013,
Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen – Tipps zum Einstieg,
aktuelle Fassung August 2016, S. 18.

Beispiel für einen in der Praxis z.B. bei der DATEV verwendeten **Fragebogen** zur
psychischen Gefährdungsbeurteilung: <https://www.copsoq.de/>

Zur weiteren Vertiefung

AOK Bayern

Gesundheitskompetenz stärken (auf der Grundlage der Positiven Psychologie)

<https://www.aok.de/pk/bayern/inhalt/meine-gesundheitskompetenz-staerken/>

Markus Ebner, **Positive Leadership** – Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zu High Performance

Handbuch für Führungskräfte, Personalentwickler und Trainer, Wien 2019

Was ist eine sinnvolle Arbeit?

„**Deutschland** ist eine **Arbeitsgesellschaft**, weil sich Menschen über ihren Beruf definieren und der **Arbeitsalltag Denken, Fühlen und Verhalten** prägt.

Die persönlich dabei **erlebte Sinnhaftigkeit** hat - wie die Beiträge des diesjährigen (AOK-, Anmerk. KR) Fehlzeiten-Reports demonstrieren - **erhebliche Auswirkungen** auf das **Wohlbefinden** und auf **Qualität und Umfang der erbrachten Leistung**.

Kaum etwas bewegt Menschen so sehr, wie eine als **sinnvoll erachtete Aufgabe**.

Arbeit wird als **sinnhaft** erlebt,

wenn sie **Lernmöglichkeiten bietet** („Persönliche Wachstum“, Anmerk. KR),

das **Wir-Gefühl stärkt** („Zwischenmenschliche Beziehungen“, Anmerk. KR)

und erkennbar zum **Kollektiverfolg** („Beiträge zur Gesellschaft“, Anmerk. KR)

beiträgt. Kollektiver Sinn entsteht, wenn Menschen an eine gemeinsame Sache glauben.

Wer **hohen Energieeinsatz erwartet** muss **Menschen** entsprechend **begeistern**.“

Bernhard Badura, Über sinnstiftende Arbeit (Editorial), in: Bernhard Badura et al. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2018 – Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit, Berlin 2018, S. 1

„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