# Auswirkungen des Glücks

Private Unternehmen wie auch staatliche Institutionen handeln im eigenen Interesse, wenn sie der Zufriedenheit ihrer Beschäftigten bzw. der Bürger Augenmerk schenken. **BRUNO S. FREY**

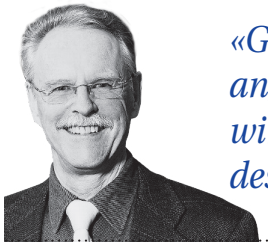
Glücklich zu sein – das ist das letzte und wichtigste Ziel der Menschen. Diese Vorstellung ist berechtigt und wird von den grössten Philosophen aller Zeiten geteilt. Man kann sich jedoch auch andere Ziele der Menschen vorstellen, die nicht unbedingt die gleichen sind wie das Glück. Dazu zählen etwa Verantwortungsgefühl oder Loyalität. Eine Witwe kann zum Beispiel ihr Leben der Erziehung ihrer Kinder widmen, damit sie in einer guten Umgebung aufwachsen. Eine solche Frau ist nicht unbedingt im üblichen Sinne glücklich; zuweilen könnte sie sich sicher angenehmere Tätigkeiten vorstellen. Die Übernahme von Verantwortung kann jedoch in einem umfassenden Glückskonzept eingeschlossen werden. In diesem Falle wird Glück als ein gutes und moralisches Leben aufgefasst (Eudaimonia). Diese Vorstellung liegt dem Glücksbegriff von Aristoteles zugrunde.

Glück ist nicht nur ein letztes Ziel, sondern auch eine wichtige Voraussetzung, um anderes zu erreichen. Die Forschung hat in den letzten Jahren insbesondere den Einfluss des Glücks auf die Gesundheit untersucht. Dabei hat die «Nonnenstudie» besondere Aufmerksamkeit erregt. Bevor junge Frauen in ein Kloster eintraten, wurden sie gebeten, ihr bisheriges Leben zu schildern. Daraus wurde ermittelt, wie glücklich sie in dieser Periode ihres Lebens waren. Einige bezeichneten sich als durchaus glücklich, andere als eher unglücklich. Danach verbrachten sie oft lange Jahre unter praktisch den gleichen Bedingungen im Kloster. Es zeigte sich nun, dass diejenigen Nonnen, die sich vor dem Klostereintritt als glücklich bezeichneten, deutlich länger lebten als solche, die im vorherigen Leben eher unglücklich waren.

## Gesünder, langlebiger und…

Die lebensverlängernde Wirkung des Glücks lässt sich auch erfassen, indem unerfreuliche Naturereignisse wie Wirbelstürme oder Überschwemmungen betrachtet werden. So hat sich zum Beispiel gezeigt, dass nach dem Erdbeben in Los Angeles im Jahr 1994 die Mortalität in der (nicht direkt betroffenen) Bevölkerung fünfmal so hoch war wie in den vorherigen Wochen. In einer Metastudie, in der die Ergebnisse einer grossen Zahl von Arbeiten zusammengefasst werden, erwies sich, dass glückliche Menschen etwa 14% länger leben als solche, die sich als unglücklich bezeichnen. Bei der bei uns geltenden Lebenserwartung bedeutet dies ein nicht weniger als im Durchschnitt etwa zehn Jahre längeres Leben. Wer glücklich ist, begeht auch weniger wahrscheinlich Selbstmord und fällt weniger häufig Unfällen zum Opfer. Der Einfluss des Glücks auf die Gesundheit ist somit erheblich.

Für Unternehmen sind diese Erkenntnisse von grosser Bedeutung. Wegen Krankheit verlorene Arbeitstage stellen einen wichtigen Faktor für die Arbeitsleistung einer Firma dar. Je weniger die Beschäftigten wegen Krankheit ausfallen, desto höher ist die Arbeitsproduktivität. Glückliche Mitarbeitende erweisen sich auch als freundlicher und kooperativer. Damit wird die Atmosphäre am Arbeitsplatz verbessert, und die Beschäftigten bleiben der Firma eher erhalten. Gleichzeitig steigt die Kundenzufriedenheit, denn es ist wesentlich angenehmer, mit Personen umzugehen, die sich wohlfühlen.



*«Glückliche Firmenangehörige sind eine wirksame Investition des Managements.»*

Einsichtige Firmenchefs und Manager kennen diesen Zusammenhang seit langem und bemühen sich aus eigenem Interesse, zufriedene Angestellte zu haben, die ihre Arbeit möglichst selbständig und intrinsisch motiviert erledigen. Derartige Vorstellungen werden jedoch häufig als «Gutmenschentum» abgetan. Das Management solle stattdessen mit stärkerem Druck eine höhere Arbeitsleistung erreichen. Aus diesem Grund sind sorgfältige, auf umfangreichen empirischen Untersuchungen gründende wissenschaftliche Ergebnisse wichtig. Selbstverständlich darf nun nicht naiv angenommen werden, dass es genüge, glückliche Mitarbeitende zu haben. Sie müssen durch Vorbilder, Regeln und Direktiven angeleitet werden, ihre Arbeitskraft auch wirklich im Sinne des Unternehmens einzusetzen und sich nicht etwa vermehrt ihren eigenen Angelegenheiten zu widmen (zum Beispiel immer mehr Zeit für den entspannten Schwatz mit Kollegen aufzuwenden).

Zufriedene, intrinsisch motivierte Mitarbeitende sind besonders in denjenigen Unternehmen wichtig, in denen explizite Geldanreize (Boni) nicht oder unzureichend wirken. Das ist heute in immer weiteren Bereichen der Wirtschaft der Fall. Eine variable Leistungsentlohnung setzt voraus, dass die zukünftig zu erbringende Leistung bestimmt und beobachtet werden kann. Dies ist in vielen Fällen nicht möglich, weil in der Zukunft Probleme und Aspekte auftreten, die nicht vorhersehbar sind. Diese neuen Aufgaben werden durch Mitarbeitende, die an der Arbeit selbst interessiert sind, besser bewältigt. Solche hingegen, bei denen das Geld im Vordergrund steht, richten sich vorwiegend oder gar ausschliesslich nach den tatsächlichen oder vermuteten Kriterien für die Leistungserfüllung. Sie werden alles versuchen, um ihre Tätigkeit danach auszurichten. Alles andere lassen sie beiseite, auch wenn sie sehen, dass es für das Wohlergehen der Firma nützlich wäre.

Wie verschiedene empirische Untersuchen gezeigt haben, können monetäre Anreize sogar eine destruktive Wirkung haben, indem sie die intrinsische Motivation verdrängen. Boni sind notwendigerweise an Bedingungen geknüpft. Sie werden von den Beschäftigten als einschränkend empfunden, was ihre Arbeitsmoral beeinträchtigt. Vor allem nehmen ihnen solche Regelungen die Verantwortung ab, denn es wird ihnen ja genau vorgeschrieben, was sie zu tun haben. Das Ergebnis sind Mitarbeitende, die nach aussen hin scheinbar «funktionieren», aber nicht mit dem Herzen dabei sind.

Sie erledigen einfach ihre Arbeit. In einer Wirtschaft wie der schweizerischen, die immer stärker von erfolgreichen Innovationen abhängt, ist eine derartige Entwicklung fatal. Wir brauchen unbedingt Leute, die sich um ihr Unternehmen kümmern und auch einmal etwas Ausserordentliches und Zusätzliches tun. Im Vergleich zu anderen Ländern fällt immer wieder auf, wie engagiert viele Mitarbeitende in Schweizer Firmen und anderen Organisationen sind. Dieser Vorteil, der von der eigenen Lebenszufriedenheit der Angestellten rührt, sollte unbedingt gewahrt bleiben. Glückliche Firmenangehörige stellen somit eine wirksame Investition des Managements in eine unsichere Zukunft dar.

## …politisch aktiver

Gemäss der modernen Glücksforschung sind glückliche Leute auch bessere Bürger. Sie betätigen sich in höherem Ausmass als unglücklichere Menschen. Eine lebendige Zivilgesellschaft ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften. In der Schweiz ist die entsprechende Entwicklung nicht erfreulich. Die Politikverdrossenheit ist zwar (noch) nicht virulent, sie scheint aber in der jüngeren Generation zunehmend zu grassieren. Immer häufiger ist zu hören, dass Gemeinden ihre freiwilligen Ämter nicht mehr besetzen können. Eine politische Passivität sollte verhindert werden. Dazu nützen Aufrufe wenig. Vielmehr müssen politische Entscheidungen radikal vereinfacht werden, sodass auch «normale» Menschen und nicht nur spezialisierte Juristen die Probleme überhaupt verstehen und sinnvolle Entscheidungen treffen können. Ebenso muss das Milizprinzip aufrechterhalten werden, indem die parlamentarische Arbeit auf das Wesentliche konzentriert wird.

Glück lässt sich nicht erhaschen. Wer dem Glück nachrennt, wird es nicht erreichen. Vielmehr müssen die Voraussetzungen für das Glücklichsein gepflegt werden. Dazu gehören allem voran demokratische und dezentralisierte politische Institutionen und ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Management und Belegschaft.

*Bruno S. Frey ist Senior Professor der Zeppelin-Universität und Forschungsdirektor bei CREMA – Center for Research in Economics, Management and the Arts, Switzerland.*