

**Hauptseminar „Mehrwert Glück:
Wie Wirtschaft individuelles Wohlbefinden und
gesellschaftliche Wohlfahrt fördern kann?“
Leiter: Prof. DDr. Johannes Wallacher**

Glücksfaktoren im Arbeitsleben

von

Robert G. Siebeck

Email: robert@siebeck.org

Wintersemester 2010/2011

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Glücksfaktoren	3
2.1	Anstellungsverhältnis	3
2.2	Einkommen	4
2.3	Arbeitsweg	5
2.4	Motivation und Leistung	6
2.5	Führung	8
2.6	Stellensuche	8
3	Bewertung und Handlungsempfehlungen	9
3.1	Arbeitnehmer	9
3.1.1	Einkommen und Stellensuche	9
3.1.2	Mobilität	10
3.1.3	Erfolg	11
3.2	Arbeitgeber	12
3.2.1	Mobilität	12
3.2.2	Führung	12
3.2.3	Einkommen	13
4	Zusammenfassung	14
	Literatur	16

1 Einleitung

Betrachtet man die Entwicklung der durchschnittlichen Arbeitszeit der letzten Jahre, so zeichnet sich ein stetiger Rückgang ab. Dennoch beträgt die jährliche Arbeitszeit eines durchschnittlichen Erwerbstätigen 1.390 Stunden¹. Umgerechnet ergibt dies ca. 15% der jährlichen Lebenszeit, also ein signifikant bedeutender Anteil. Im Rahmen der Glücksforschung stellt sich folglich die Frage, welchen Einfluß der Beruf auf das Glück und die Zufriedenheit² der Erwerbstätigen hat.

Laut Judge u. a. 2010 schätzen viele Menschen die Faktoren, welche im beruflichen Kontext einen Einfluß auf die allgemeine Zufriedenheit haben, falsch ein. Daher soll im Rahmen dieser Arbeit herausgearbeitet werden, welche Faktoren aus wissenschaftlicher Sicht die Zufriedenheit von Berufstätigen beeinflussen. Weiterhin werden Empfehlungen abgeleitet, wie Menschen sich verhalten sollten, wenn sie möchten, daß ihr Beruf einen Beitrag zu ihrem persönlichen Wohlbefinden leistet.

Dazu werden in Abschnitt 2 verschiedene Studien herangezogen, die untersuchen, welche Faktoren das Glücksempfinden im Arbeitsleben beeinflussen. In Abschnitt 3 wird herausgestellt, wie Individuen und Unternehmen handeln könnten, um die Zufriedenheit von Erwerbstätigen zu steigern.

2 Glücksfaktoren

Das allgemeine Wohlbefinden wird unter anderem durch die Zufriedenheit mit der Arbeit beeinflusst. Aber auch andere Faktoren, die das Arbeitsleben betreffen, beeinflussen direkt oder indirekt das Wohlbefinden von Berufstätigen³. Im folgenden werden einerseits Parameter betrachtet, die sich auf die Arbeitszufriedenheit beziehen und einen daraus hervorgehenden, indirekten Einfluß auf das Wohlbefinden haben. Andererseits werden auch Parameter untersucht, die eine direkte Wechselwirkung mit dem allgemeinen Glücksempfinden haben.

2.1 Anstellungsverhältnis

Laut Frey und Stutzer 2002, S. 98 hat das Anstellungsverhältnis einen direkten Einfluß auf das Glücksempfinden von Menschen: am glücklichsten schätzen sich Selbstständige

¹Statistisches Bundesamt 2010, S. 24.

²Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, daß Glück, Wohlbefinden und Zufriedenheit gleichsetzbar sind

³vgl. Frey und Stutzer 2002; Iaffaldano und Muchinsky 1985.

ein, gefolgt von Arbeitnehmern. Arbeitslose folgen mit großem Abstand.

Insbesondere intrinsische Faktoren, wie beispielsweise Freiheitsgrade bezüglich der eigenen Arbeit, haben einen hohen Einfluß auf die Zufriedenheit. Je mehr Entscheidungsfreiheiten gegeben sind, desto größer ist der Grad an Zufriedenheit. Selbstständige genießen in der Regel einen besonders hohen Freiheitsgrad, während Arbeitnehmern häufig weniger Entscheidungsmöglichkeiten gegeben sind⁴. Dementsprechend sind Selbstständige meist glücklicher im Arbeitsleben als angestellte Arbeitnehmer.

Unter Teilzeitbeschäftigten gibt es eine hohe Quote an sogenannten *unfreiwilligen Teilzeitbeschäftigten*, das heißt jene, die gerne mehr arbeiten würden, aber keine adäquate Vollzeitbeschäftigung finden. In Deutschland belief sich dieser Anteil im Jahr 2009 auf ca. 22% der Teilzeitbeschäftigten⁵. Der Wunsch nach einer anderen Beschäftigungsform lässt auf eine Unzufriedenheit schließen.

Befristet Beschäftigte befinden sich – ähnlich wie Teilzeitbeschäftigte – relativ häufig nur unfreiwillig in ihrer Situation. Auf die Frage nach dem Grund für die befristete Beschäftigung, antworteten 46% mit der Begründung, daß sie keine Dauerstelle gefunden hätten⁶. Hieraus kann gefolgert werden, daß Teilzeit- oder befristete Beschäftigungsverhältnisse in manchen Fällen zu Unzufriedenheit im Arbeitsleben führen.

2.2 Einkommen

Das wohl am häufigsten genannte Argument, welches die Zufriedenheit im Arbeitsleben steigert, ist die Höhe des Einkommens. Dieses Ergebnis zeigen auch viele Umfragen auf⁷. Man nimmt an, daß eine größere Summe an zur Verfügung stehenden monetären Mitteln wiederum mehr Handlungsmöglichkeiten mit sich bringt, welche indirekt das Glück steigern⁸.

Tatsächlich entspricht dieser Zusammenhang jedoch nicht ganz der Wirklichkeit. Vergleicht man das Verhältnis von Einkommen und Zufriedenheit in verschiedenen Ländern, so kann man feststellen, daß in der Regel höheres Einkommen zu einem höheren Zufriedenheitsgrad beiträgt. Insbesondere in entwickelten Ländern steigt jedoch die Lebenszufriedenheit mit höherem Einkommen in weitaus geringeren Maßen, als es in Entwicklungs- oder Schwellenländern der Fall ist. Betrachtet man hingegen die Löhne innerhalb eines Landes über einen längeren Zeitraum hinweg, so stellt sich heraus, daß ein

⁴vgl. Frey und Stutzer 2002, S. 103-105.

⁵vgl. Statistisches Bundesamt 2010, S. 32.

⁶vgl. Statistisches Bundesamt 2010, S. 40.

⁷vgl. Campbell 1981.

⁸vgl. Frey und Stutzer 2002, S. 73-74.

Anstieg des Einkommensdurchschnitts nicht mit einer höheren Zufriedenheit einhergeht. Dies kann auf mit den Löhnen steigende Ansprüche zurückgeführt werden⁹.

Einen wesentlich höheren Einfluß auf die Zufriedenheit hat jedoch das *relative Einkommen*. Verdienen Menschen vor allem aus dem näheren Umfeld einer Person, also beispielsweise Familienmitglieder oder insbesondere Kollegen, ähnlich viel, so steigt die Zufriedenheit. Umgekehrt sinkt diese, wenn die Gehaltsunterschiede hoch sind¹⁰.

Doch nicht nur die Höhe des Einkommens spielt eine Rolle bei der Zufriedenheit von Arbeitnehmern. Auch der Modus der Bezahlung hat einen Einfluß. Schwab und Wallace 1974 und DeVoe und Pfeffer 2009 kommen zu dem Ergebnis, daß Mitarbeiter, die auf Stundenbasis bezahlt werden, zufriedener sind als Mitarbeiter, die einen festen Lohn mit Bonusanteil¹¹ beziehen. DeVoe und Pfeffer 2009 führen dies darauf zurück, daß die stündliche Bezahlung wesentlich mehr Aufmerksamkeit beim Arbeitnehmer erzeugt, da dieser jeden Monat auf der Lohnabrechnung sehen kann, wieviel seiner investierten Zeit wieviel Lohn erzeugt hat, was sich wiederum auf seine Zufriedenheit auswirkt.

Berger und Schwab 1980 kommen außerdem zu dem Ergebnis, daß bonusorientierte Gehaltsmodelle im Vergleich zu solchen ohne Bonus, keinen Effekt auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter haben.

2.3 Arbeitsweg

Neben der tatsächlichen Arbeitszeit nimmt auch der Weg zwischen Arbeitsplatz und Wohnort Zeit in Anspruch, welche sich auf die Zufriedenheit der Erwerbstätigen auswirkt. Laut Statistisches Bundesamt 2010, S. 30 hatten im Jahr 2010 22% der Erwerbstätigen einen Arbeitsweg von dreißig Minuten oder mehr zurückzulegen. Dieser Wert hat im Vergleich zum Jahr 1996 deutlich zugenommen.

Stutzer und Frey 2008 haben in ihrer Studie überprüft, welchen Einfluß die Dauer des Arbeitsweges auf das subjektive Wohlbefinden hat. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß sich ein längerer Weg negativ auf das allgemeine Wohlbefinden sowie auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz auswirkt. Das Wohlbefinden sinkt, je länger der täglich zurückzulegende Weg ist. Doch nicht nur die „verlorene“ Zeit ist für das verringerte Wohlbefinden ausschlaggebend, sondern auch damit einhergehende Faktoren wie

⁹vgl. Frey und Stutzer 2002, S. 74-91.

¹⁰vgl. Frey und Stutzer 2002, S. 88-91.

¹¹Die Studie von Schwab und Wallace 1974 überprüft sowohl Individual- als auch Arbeitsgruppenleistung als Grundlage für den Bonus.

beispielsweise Lärm, Menschenmassen und Schadstoffbelastung, welche einen negativen Einfluß auf die Emotionen und das physische Befinden des Berufstätigen haben.

Arbeitnehmer nehmen häufig einen längeren Arbeitsweg in Kauf, um damit andere Vorteile zu erlangen: die Inanspruchnahme einer besser bezahlten oder anderweitig attraktiveren Arbeitsstelle, oder aber die Möglichkeit in einem angenehmeren oder günstigeren Umfeld zu wohnen¹². Stutzer und Frey 2008 gehen sogar davon aus, daß der Nutzen, der sich zum Beispiel aus niedrigeren Mieten in ländlichen Wohngebieten beziehungsweise höherem Einkommen in städtischen Regionen ergibt, durch den verlängerten Arbeitsweg wieder eingeholt wird, da – wie bereits erläutert – Pendeln das Wohlbefinden des Berufstätigen negativ beeinflusst.

Dies legt den Schluß nahe, daß Leute mit einem höheren Einkommen einen eher kürzeren Arbeitsweg zurücklegen müssen, als Leute mit geringerem Einkommen, da erstere sich die erhöhten Wohnkosten näher am Arbeitsplatz leisten können. Laut Litman 2009 ist jedoch genau das Gegenteil der Fall: Leute mit höherem Einkommen haben durchschnittlich einen längeren Weg zur Arbeit.

In Bezug auf Abschnitt 2.1 läßt sich darüber hinaus feststellen, daß Selbständige in der Regel kürzere Wege zum Arbeitsplatz haben:

Jeder zweite Selbständige brauchte kürzer als zehn Minuten oder arbeitete auf dem gleichen Grundstück. Dies traf nur auf jeden vierten Arbeitnehmer zu¹³.

Dieser Effekt wirkt sicherlich positiv auf die Korrelation von Wohlbefinden und kurzem Arbeitsweg, da Selbständige, wie bereits erläutert wurde, ein durchschnittliches höheres allgemeines Wohlbefinden besitzen.

2.4 Motivation und Leistung

Betrachtet man Motivation, Arbeitsleistung und Arbeitszufriedenheit, so weisen diese, zumindest nach allgemeiner Annahme, eine gegenseitige Wechselwirkung auf. In welche Richtung jene hingegen wirkt, ist nicht so einfach zu klären. Es ist zwar leicht nachzuvollziehen, aber schwer zu beweisen, daß eine höhere Zufriedenheit zu mehr Arbeitsleistung beiträgt, oder daß eine höhere Motivation die Arbeitszufriedenheit steigert¹⁴.

¹²vgl. Stutzer und Frey 2008.

¹³Statistisches Bundesamt 2010, S. 31.

¹⁴vgl. Iaffaldano und Muchinsky 1985.

Iaffaldano und Muchinsky 1985 haben in einer Meta-Analyse mehrere Studien verglichen, und kommen zu dem Ergebnis, daß die Korrelation zwischen Zufriedenheit und Arbeitsleistung zwar vorhanden ist, jedoch relativ gering ist.

Norberg 2005 hebt einen wichtigen Aspekt zu dieser Thematik hervor: das Arbeitsleben bietet die Gelegenheit, bestimmte glückssteigernde Aktivitäten durchzuführen. Insbesondere ermöglicht ein Arbeitsplatz idealerweise den sogenannten *Flow*. Dieser wird bei Tätigkeiten erreicht, die zwar nicht zu trivial und somit in gewisser Weise herausfordernd, aber auch nicht überfordernd sind. Auch Frey und Stutzer 2002, S. 107 betonen, daß Menschen „[...] angemessen herausgefordert werden wollen, aber nicht überfordert werden möchten“¹⁵. Das Arbeitsleben bietet dazu Gelegenheit, die eigenen Fähigkeiten auszuüben. Norberg 2005 beschreibt, dass Menschen oftmals die Herausforderung suchen und sich ihre freie Zeit daher häufig bewußt komplizierter gestalten als nötig:

Offensichtlich gibt uns das Gefühl von Kompetenz und Wirksamkeit Zufriedenheit - ein Gefühl, in komplexen Situationen die Kontrolle inne zu haben.

[...]

Aus diesem Grund machen menschliche Wesen ihre freie Zeit oft bewußt „kompliziert“, in dem sie schwerverständliche Bücher lesen, Spiele spielen, oder seltsame, neue Gerichte kochen. Schauen Sie sich einfach an, wie Kinder beim Spielen neue Regeln erfinden. Dies macht das Spielen herausfordernder - und amüsanter. Aus diesem Grund versuchen wir mehr über komplizierte Themen zu erfahren und monotone Tätigkeiten anspruchsvoller zu machen, indem wir uns beispielsweise ein Zeitlimit setzen¹⁶.

Daß Herausforderungen gut für die allgemeine Zufriedenheit sind ergibt sich auch aus einem anderen Zusammenhang. „[...] Personen, die Verhaltensweisen ausüben, die ihre Fähigkeiten erweitern, zum Beispiel bei der Arbeit, in der Schule oder im Fitnessstudio, erfahren in diesem Moment zwar ein reduziertes Glücksgefühl, weniger Freude und höheren vorübergehenden Stress. Trotz dieser negativen Effekte [...] machten sie jene Aktivitäten glücklich und zufrieden, wenn sie darauf am Tagesende zurückschauten“¹⁷. Das Glücksgefühl während solcher Aktivitäten liegt auch während der Ausführung höher, wenn sie mit dem Gefühl einhergehen, autonom zu handeln oder dabei mit anderen

¹⁵Eigene Übersetzung

¹⁶Norberg 2005, eigene Übersetzung.

¹⁷Howell u. a. 2009, eigene Übersetzung.

Menschen verbunden zu sein. „Unsere Forschungsergebnisse legen nahe, daß man kurzzeitigen Streß, der verbunden ist mit dem Erwerb von Geschicklichkeit und Qualifikationen, reduzieren kann, in dem man sicherstellt, daß die Bedürfnisse nach Autonomie und Verbundenheit mit anderen befriedigt sind. Dies kann zum Beispiel geschehen, in dem man die Aktivität zusammen mit anderen Personen durchführt [...]“¹⁸.

2.5 Führung

Eng mit der Motivation verbunden ist auch die Führung von Angestellten. Vorgesetzte haben einen maßgeblichen Einfluß auf die Motivation und die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter.

Judge, Piccolo und Ilies 2004 vergleichen dabei in ihrer Meta-Analyse verschiedene Studien. Ihr Hauptaugenmerk ist die Überprüfung der Führungseigenschaften *Rücksichtnahme*¹⁹ und *Aufgabenorientierung*²⁰. Sie kommen zu dem Ergebnis, daß sich sowohl Rücksichtnahme als auch Aufgabenorientierung positiv auf die allgemeine sowie die Zufriedenheit mit der Arbeit auswirkt. Dieser positive Effekt kann sowohl aus Perspektive der Führungskraft als auch aus Perspektive des Mitarbeiters festgestellt werden, wobei Rücksichtnahme insbesondere zur gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeiter beiträgt.

2.6 Stellensuche

Wie bereits in der Einleitung erwähnt, können Menschen oft nicht abschätzen, welche Faktoren ihr Glück positiv beeinflussen. Dieses Problem offenbart sich auch bei der Stellensuche.

Iyengar, Wells und Schwartz 2006 unterscheiden bei der Stellensuche zwischen Maximierern²¹ und denjenigen, die sich mit einem ausreichenden Ergebnis zufrieden geben²². Erstere suchen die optimale Stelle, und sind dafür bereit sehr viel Aufwand in die Suche zu investieren. Zweitere nehmen auch ein zufriedenstellendes, jedoch nicht optimales, Angebot an. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, daß Maximierer zwar ein

¹⁸eigene Übersetzung Howell u. a. 2009.

¹⁹Judge, Piccolo und Ilies 2004 verstehen unter Rücksichtnahme (engl. *consideration*) „[...] den Grad, zu dem Vorgesetzte ihren Mitarbeitern Anteilnahme und Respekt zeigen, um ihr Wohlergehen besorgt sind, sowie Wertschätzung und Unterstützung signalisieren“ [eigene Übersetzung].

²⁰Judge, Piccolo und Ilies 2004 definieren Aufgabenorientierung (engl. *initiating structure*) als „[...] den Grad, zu dem Vorgesetzte ihre Rolle und die Rollen ihrer Mitarbeiter definieren und organisieren, am Erreichen von Zielen orientiert sind, sowie klar abgegrenzte Kommunikationsmodelle und -strukturen einrichten“ [eigene Übersetzung].

²¹engl. *maximizer*

²²engl. *satisficer*

durchschnittliches höheres Einkommen bei der Suche nach einer Arbeitsstelle erzielen, die Arbeitszufriedenheit danach jedoch geringer ist als bei jenen, die nicht so intensiv gesucht haben.

Dies widerspricht auf den ersten Blick den Ergebnissen aus Abschnitt 2.2: ein höheres Einkommen sollte an sich mit gesteigerter und nicht verminderter Zufriedenheit einhergehen. Iyengar, Wells und Schwartz 2006 führen dieses Phänomen darauf zurück, daß die Maximierer eine wesentlich höhere Zahl an Optionen in Erwägung ziehen²³. Dadurch steigt die Wahrscheinlichkeit, daß sie ihre Wahl bereuen und somit die Zufriedenheit im Arbeitsleben sinkt.

3 Bewertung und Handlungsempfehlungen

In diesem Abschnitt werden die in Abschnitt 2 vorgestellten Einflußfaktoren bewertet. Außerdem werden, wo es praktikabel erscheint, Handlungsempfehlungen gegeben. Hierbei wird in die Sichtweise der Arbeitnehmer sowie die der Arbeitgeber untergliedert.

3.1 Arbeitnehmer

3.1.1 Einkommen und Stellensuche

Wie in Abschnitt 2.2 ausgeführt, hat das Einkommen einerseits einen gewissen Effekt auf die Zufriedenheit, andererseits wurde bereits in Abschnitt 2.6 darauf hingewiesen, daß intensive Bemühungen bei der Stellensuche zwar tatsächlich auch zu einem höheren Einkommen führen, dies jedoch oft mit niedriger Zufriedenheit einhergeht.

Es läge somit nahe, zu empfehlen, man solle nicht zu sehr darum bemüht sein, die optimale Arbeitsstelle zu finden. Jedoch ist dies aus mehrererlei Hinsicht durchaus problematisch. Laut Iyengar, Wells und Schwartz 2006 sind es nämlich Charaktereigenschaften, die das Verhalten bezüglich der Stellensuche beeinflussen. Außerdem wäre es durchaus möglich, daß „Maximierer“, auch wenn sie sich bei der Stellensuche zurückhalten würden, trotzdem unglücklicher wären mit der letztendlichen Wahl. Dies basiert auf der Tatsache, dass jene in diesem Fall bewußt auf weitere Wahlmöglichkeiten verzichten würden, welche sie möglicherweise in eine für sie noch bessere Situation versetzen könnten. Folglich würden sie ihre Wahl unter Umständen bereuen.

²³Generell beobachtet Schwartz 2004 den Effekt, das eine erhöhte Anzahl von zur Verfügung stehenden Optionen bei einer Wahlentscheidung zu einer unglücklichen Situation führen kann. Je mehr Optionen zur Verfügung stehen, desto höher sind die Opportunitätskosten.

Nichtsdestotrotz wirken sich hohe Ansprüche an das Einkommen negativ auf die Lebenszufriedenheit aus, insbesondere wenn die Ansprüche an eine Arbeitsstelle primär auf das Einkommen zielen²⁴. Deshalb mag die Empfehlung vielleicht lauten, bei der Stellensuche nicht zu sehr auf das Gehalt zu achten²⁵, auch wenn dieses theoretisch zu einer höheren Zufriedenheit beiträgt.

3.1.2 Mobilität

Mobilität allgemein wird eher positiv bewertet, da sie für viele einen Inbegriff der Freiheit darstellt. In der Tat zeichnet es sich ab, daß Leute, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind, zum Beispiel weil sie kein eigenes Auto besitzen, dadurch ein geringeres Wohlbefinden verspüren. Dies ist auf mehrere Ursachen zurückzuführen. Ein Auto zu besitzen gilt insbesondere in den westlichen Kulturen als Statussymbol, keines zu haben kann sozial stigmatisierend wirken. Außerdem kann das Angewiesensein auf alternative Verkehrsmittel dazu führen, daß sich der Zeitaufwand für die zurückzulegenden Wege erhöht und die betreffende Person somit einen Zeitnachteil erleidet²⁶.

Jedoch nicht nur Leute, die in ihrer Mobilität eingeschränkt sind, sondern auch Leute, die als extrem mobil einzustufen sind, empfinden dadurch ein geringeres Wohlbefinden. Dies liegt laut Litman 2009 auch an der vielen Zeit, die durch die Fortbewegung verloren geht und nicht für andere Tätigkeiten zur Verfügung steht.

Es wäre jedoch zu einfach, die Empfehlung abzugeben, man solle seinen Wohnort näher an den Arbeitsplatz legen beziehungsweise eine Arbeitsstelle im nahen Umkreis der Wohnung suchen. Diese Optionen stehen nämlich vermutlich vielen Menschen einfach nicht zur Verfügung. Hierzu können unter anderem familiäre Gründe zählen. Zwei zusammenlebende Menschen müßten sich demnach beide eine Arbeitsstelle in der Nähe des Wohnortes suchen, was oft nicht praktikabel sein dürfte. Aus diesem Grund sind andere Lösungsansätze zu suchen.

Beispielsweise wurde gerade durch technischen Fortschritt in den letzten Jahren die Arbeit von zu Hause – das sogenannte *Homeoffice*, beziehungsweise Heim- oder Telearbeit – ermöglicht. Über Computer, Telefon- und Internetverbindung lassen sich viele Berufe von nahezu jedem beliebigem Ort ausführen, also auch von zu Hause. Dies führt

²⁴Kasser und Ryan 1993.

²⁵Dies gilt natürlich nicht für den Fall, daß man am unteren Ende der Gehaltsskala verdient, da der Einfluß durch ein höheres Gehalt auf die Zufriedenheit hier wesentlich höher ist (vgl. Judge u. a. 2010).

²⁶vgl. Litman 2009.

sowohl zu einer Minimierung des Arbeitsweges, als auch des dafür verwendeten Zeitaufwands, was wiederum zufriedenheitsfördernde Auswirkungen haben sollte.

Abgesehen davon, daß eben nicht alle Berufe dafür geeignet sind, vom Wohnort aus praktiziert zu werden, ergeben sich aus dem Gesichtspunkt der Zufriedenheit heraus weitere Probleme: nach Frey und Stutzer 2002, S. 103 und Howell u. a. 2009 ist es für die Arbeitszufriedenheit sehr förderlich, wenn der Beruf auch den persönlichen Kontakt mit anderen Menschen ermöglicht, was über Telefon und Internet hingegen nur sehr eingeschränkt möglich ist.

Letztendlich sind es individuelle Präferenzen, die darüber entscheiden sollten, ob sich jemand für Heimarbeit und die ersparte Zeit auf dem Arbeitsweg entscheidet, oder ob jemand die Fahrt in Kauf nimmt und dafür den sozialen Kontakt mit Kollegen pflegt. Dazu ist jedoch nochmals darauf hinzuweisen, daß die Menschen solche Entscheidungen oft mit falscher Grundlage treffen²⁷, was auch für die Entscheidung bezüglich des Arbeitsweges gilt²⁸. Dementsprechend besteht häufig ein großes Potenzial zur Zufriedenheitssteigerung.

3.1.3 Erfolg

Verschiedene Studien haben gezeigt, daß glückliche Individuen über viele Lebensbereiche erfolgreich sind, u.a. Ehe, Freundschaft, Einkommen, Arbeitsleistung und Gesundheit. [...] [Es wird argumentiert, daß] die Verknüpfung von Glück und Erfolg nicht nur existiert, weil Erfolg Menschen glücklich macht, sondern auch weil positive Einflüsse Erfolg begünstigen²⁹.

Die Studie von Lyubomirsky, King und Diener 2005 kommt zu dem Ergebnis, daß Glück bidirektional verknüpft ist mit Erfolg: einerseits begünstigt das Glück den Erfolg beziehungsweise zum Erfolg führende Verhaltensweisen. Andererseits macht Erfolg auch glücklich. Somit beeinflussen sich Glück und Erfolg gegenseitig.

Es wäre natürlich paradox zu empfehlen, Erfolg zu haben, um das Wohlbefinden zu steigern. Indirekt könnte man jedoch versuchen, über andere Parameter die Arbeitszufriedenheit zu steigern, um damit letztendlich größeren Arbeitserfolg zu erreichen.

²⁷Judge u. a. 2010.

²⁸Stutzer und Frey 2008.

²⁹Lyubomirsky, King und Diener 2005.

3.2 Arbeitgeber

Auf den ersten Blick erscheint es logisch, daß Arbeitgeber die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter möglichst steigern beziehungsweise hoch halten sollten. Wie in Abschnitt 2.4 bereits erwähnt, ist die Korrelation zwischen Arbeitsleistung und Zufriedenheit jedoch relativ gering³⁰. Nichtsdestotrotz gibt es gute Gründe für Arbeitgeber, für die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter zu sorgen. Allein aus ethischer Sicht mag es geboten sein, Schutzbefohlene gut zu behandeln und nach Möglichkeit dazu beizutragen, für ihre Zufriedenheit zu sorgen. Aber auch rein ökonomische Faktoren wie geringere Fluktuation oder das Image des Unternehmens gebieten für die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu sorgen³¹.

3.2.1 Mobilität

Die Bewertung des Arbeitsweges wurde bereits in den Abschnitten 2.3 und 3.1.2 diskutiert. Aus Arbeitgebersicht kann keine direkte Empfehlung daraus abgeleitet werden, außer, daß es den Mitarbeitern ermöglicht werden sollte, gegebenenfalls von zu Hause zu arbeiten, falls es das Arbeitsumfeld erlaubt.

3.2.2 Führung

Wie in Abschnitt 2.5 bereits erwähnt, kann entsprechendes Verhalten von Führungskräften die Zufriedenheit der Mitarbeiter beeinflussen. Die von Judge, Piccolo und Ilies 2004 angeführten Verhaltensweisen *Rücksichtnahme* und *Aufgabenorientierung* sind nur zwei von vielen potentiellen Strategien, die eine Führungsperson anwenden kann.

Diesbezüglich kann also eine Empfehlung an Unternehmen sein, die Führungskräfte entsprechend zu schulen, um die Zufriedenheit steigernde Verhaltensweisen und Strukturen zu fördern, was nach Judge, Piccolo und Ilies 2004 auch im Interesse der Führungskräfte selbst sein sollte, da diese dadurch ihre eigene Zufriedenheit steigern können. Auch könnten Unternehmen durch ihre Organisationsstruktur Faktoren wie Rücksichtnahme oder Aufgabenorientierung begünstigen.

Ein anderer Aspekt bezüglich der Unternehmensführung ist der bereits in Abschnitt 2.4 angesprochene *Flowzustand*³². Dieser ist insbesondere bei kreativen Tätigkeiten, die

³⁰vgl. Iaffaldano und Muchinsky 1985.

³¹vgl. DeMarco und Lister 1999, S. 105-112.

³²Dieser ist zwar nicht für jede Form von Arbeit hilfreich oder erreichbar, jedoch spielt er eine besondere Rolle bei der Arbeitszufriedenheit.

allein durchgeführt werden, sehr wichtig. Es dauert circa 15 Minuten, um den Flowzustand zu erreichen. Während dieser Anbahnungszeit und während des Flows sind Störungen von außen kritisch, da sie den Zustand beziehungsweise dessen Anbahnung unterbrechen. Möchte ein Unternehmen also die Kreativität und die Zufriedenheit seiner Mitarbeiter fördern, tut es gut daran, die Bedingungen für einen Flow bereitzustellen. Dazu gehört unter anderem ein weitgehend störungsfreies Umfeld. Dies kann beispielsweise umgesetzt werden, indem kreativen Mitarbeitern Einzelbüros oder Ruheräume zur Verfügung gestellt werden. Auch hilfreich sind ein Assistent oder Anrufbeantworter, der diese Mitarbeiter vor telefonischer Störung bewahrt³³. Paradoxerweise bieten oftmals Unternehmen, die viele „kreative“ Mitarbeiter beschäftigen, so zum Beispiel Werbeagenturen, gerade Bedingungen, die massiv dem Flow entgegenwirken. Hier sind häufig laute Großraumbüros mit ständig klingelnden Telefonen vorzufinden, da Mitarbeiter von Werbeagenturen ständig für den Kunden erreichbar sein sollen.

3.2.3 Einkommen

Betrachtet man die Höhe des Einkommens, so haben Unternehmen aus ökonomischer Sicht das Interesse, ihren Mitarbeitern möglichst geringe Gehälter zu zahlen, um den Profit zu maximieren³⁴. Unter Berücksichtigung der Ergebnisse in Abschnitt 2.2 spielt es auch aus Sicht der Zufriedenheit der Mitarbeiter eine nur moderate Rolle, hohe Gehälter zu zahlen. Andererseits müssen Unternehmen jedoch kompetitive Gehälter anbieten, um gute Mitarbeiter anwerben zu können.

In kleineren Unternehmen, die nicht an tarifliche Verträge gebunden sind, ist es daher übliche Praxis, die Gehälter mit den Mitarbeitern individuell zu verhandeln. So können einkommensfokussierte Mitarbeiter mit höheren Gehältern angelockt werden, weniger einkommensgerichteten Arbeitnehmern wird hingegen weniger angeboten. Das führt dazu, daß oft Mitarbeiter mit gleicher Qualifikation und ähnlichem Tätigkeitsfeld unterschiedliche Gehälter beziehen. Da dies potentiell zu Spannungen oder zu höheren Gehaltsforderungen führt, wird häufig versucht, durch Geheimhaltungsklauseln in den Arbeitsverträgen den Lohn der einzelnen Mitarbeiter geheim zu halten. Da dies dem Gleichbehandlungsgrundsatz widerspricht, sind solche Regelungen zumindest in Deutschland jedoch unwirksam³⁵.

³³vgl. DeMarco und Lister 1999, S. 63-68.

³⁴Dies ist zwar eine vereinfachende Darstellung, die bei weitem nicht in allen Unternehmen Realität ist. Trotzdem liegt es natürlich im Interesse eines jeden Unternehmens, wirtschaftlich zu agieren und die verfügbaren Geldmittel sinnvoll einzusetzen.

³⁵vgl. Stück 2010.

Somit spricht sowohl aus juristischer Sicht, als auch aus moralischer Sicht, etwas dagegen, ähnlich gestellte Mitarbeiter unterschiedlich zu bezahlen. Aber auch aus Gesichtspunkten der Mitarbeiterzufriedenheit gibt es Gründe, eine ungleiche Bezahlung zu vermeiden. Das relative Gehalt entsteht aus dem Vergleich des eigenen Gehalts mit demjenigen von Menschen im näheren Umfeld, also auch den Arbeitskollegen. Fällt dieser Unterschied zu groß aus, ist dies ein Faktor für Unzufriedenheit³⁶.

4 Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wurden verschiedene berufsbezogene Faktoren daraufhin untersucht, welchen Einfluß sie auf die Zufriedenheit von Berufstätigen haben. Dabei wurden folgende Ergebnisse erarbeitet:

Autonomie und selbstbestimmtes Arbeiten spielen eine Rolle bezüglich der Arbeitszufriedenheit, von daher sind Selbständige im Durchschnitt zufriedener als Festangestellte. Teilzeitarbeiter und befristete Angestellte sind zum Teil unglücklich mit ihrer Situation, da sie sich eine Vollzeitstelle beziehungsweise eine unbefristete Stelle wünschen.

Das Einkommen hat zwar einen gewissen Einfluß auf die Zufriedenheit, viel wichtiger ist jedoch das relative Einkommen im Vergleich zu den Menschen aus dem Umfeld. Auch die Form der Bezahlung spielt eine Rolle, stundenweise bezahlte Arbeitnehmer sind zufriedener, Boni spielen jedoch keine Rolle.

Ein wichtiger und oft unterschätzter Faktor ist der Arbeitsweg. Je länger dieser ist, desto unzufriedener sind die Pendler, obwohl sie durch monetäre Anreize, also zum Beispiel geringere Mieten im Umland, durchaus Vorteile aus dem Pendeln ziehen können.

Zufriedenheit und Arbeitsleistung weisen eine relativ geringe Korrelation auf. Allerdings bietet der Beruf für viele Menschen Möglichkeiten zur Entfaltung. Gerade Zustände wie Flow, die beim Arbeiten unter bestimmten Bedingungen auftreten, können die Zufriedenheit erhöhen.

Mitarbeiterführung ist ein weiterer Aspekt, der wenn richtig durchgeführt, einen positiven Einfluß auf die Zufriedenheit hat.

Bei der Stellensuche überschätzen viele Arbeitssuchende den Effekt, den das Gehalt auf die Zufriedenheit hat. Viele sind nach langer Suche dann enttäuscht von der Arbeitsstelle, da die Erwartungen zu hoch waren, was im Nachhinein trotz höherem Gehalt zu Unzufriedenheit führen kann.

³⁶vgl. Frey und Stutzer 2002, S. 88.

Bezüglich der Mobilität sollte man sich als Arbeitnehmer gut überlegen, ob man bereit ist, längere Strecken zu pendeln. Als Alternativen bieten sich Modelle wie zum Beispiel das Arbeiten von zu Hause an. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß dies auch negative Folgen auf das Zufriedenheitsgefühl haben kann, da beispielsweise mangelnde soziale Interaktion mit Kollegen einen negativen Einfluß haben kann.

Aus den bis hierhin gewonnenen Erkenntnissen wurden folgende Handlungsempfehlungen für Berufstätige abgeleitet:

Bei der Suche nach einer Arbeitsstelle sollte nicht das Gehalt als wichtigster Faktor in Betracht gezogen werden, da dies eine Zufriedenheit mit der Stelle nicht garantiert.

Um einen höheren Erfolg im Arbeitsleben zu erzielen, lohnt es sich die Zufriedenheitsfaktoren zu optimieren, da die Zufriedenheit einen Einfluß auf den Erfolg hat.

Für Arbeitgeber ist es aus verschiedenen Gründen ratsam, auch auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu achten. Dies kann geschehen, indem man die vorherig genannten Empfehlungen für Arbeitnehmer begünstigt, also zum Beispiel Heimarbeit anbietet.

Ein wichtiger Faktor aus Unternehmenssicht sind jedoch auch die Führungskräfte und -struktur. Diese sollten bestimmte Verhaltensweisen befolgen, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern. Aber auch die Schaffung eines Umfeldes, das beispielsweise Flow ermöglicht, hilft dabei, glückliche Mitarbeiter zu haben.

Bezüglich des Einkommens sollten Unternehmen zwar aus Eigennutz darauf achten, daß es mit den Gehältern, die andere Unternehmen zahlen, konkurrieren kann. Viel wichtiger ist es jedoch, Gleichbehandlungsgrundsätze bezüglich des Gehalts einzuhalten, da dies aus ethischer, juristischer und glücksökonomischer Sicht eine wichtige Rolle spielt.

Literatur

- Berger, Chris J. und Donald P. Schwab (1980). „Pay Incentives and Pay Satisfaction“. In: *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 19.2, S. 206–211.
- Campbell, Angus (1981). *The Sense of Well-Being in America: Recent Patterns and Trends*. New York, NY, USA: McGraw-Hill.
- DeMarco, Tom und Timothy Lister (1999). *Peopeware - Productive Projects and Teams*. 2. Aufl. New York, NY, USA: Dorset House.
- DeVoe, Sanford E. und Jeffrey Pfeffer (2009). „When Is Happiness About How Much You Earn? The Effect of Hourly Payment on the Money-Happiness Connection“. In: *Personality and Social Psychology Bulletin* 35.12, S. 1602–1618.
- Frey, Bruno S. und Alois Stutzer (2002). *Happiness and Economics: How the Economy and Institutions Affect Human Well-Being*. Princeton, NJ, USA: Princeton University Press.
- Howell, Ryan, David Chenot, Graham Hill und Colleen Howell (2009). „Momentary Happiness: The Role of Psychological Need Satisfaction“. In: *Journal of Happiness Studies* 12.1, S. 1–15.
- Iaffaldano, Michelle T. und Paul M. Muchinsky (1985). „Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis.“ In: *Psychological Bulletin* 97.2, S. 251–273.
- Iyengar, Sheena S., Rachael E. Wells und Barry Schwartz (2006). „Doing Better but Feeling Worse - Looking for the ”Best” Job Undermines Satisfaction“. In: *Psychological Science* 17.2, S. 143–150.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo und Remus Ilies (2004). „The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research“. In: *Journal of Applied Psychology* 89.1, S. 36–51.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo, Nathan P. Podsakoff, John C. Sha und Bruce L. Rich (2010). „The Relationship between Pay and Job Satisfaction: A Meta-Analysis of the Literature“. In: *Journal of Vocational Behavior* 77, S. 157–167.
- Kasser, Tim und Richard M. Ryan (1993). „A Dark Side of the American Dream: Correlates of Financial Success as a Central Life Aspiration“. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 65.2, S. 410–422.
- Litman, Todd (2009). „Mobility as a Positional Good“. In: *Car Troubles: Critical Studies of Automobility and Auto-Mobility*. Hrsg. von Jim Conley und Arlene Tigar McLaren. Farnham, England: Ashgate, S. 199–218.

- Lyubomirsky, Sonja, Laura King und Ed Diener (2005). „The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success?“ In: *Psychological Bulletin* 131.6, S. 803–855.
- Norberg, Johan (2005). „The Scientist’s Pursuit of Happiness“. In: *Policy* 21.3, S. 9–13.
- Schwab, Donald P. und Marc J. Wallace (1974). „Correlates of Employee Satisfaction with Pay“. In: *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 13.1, S. 78–89.
- Schwartz, Barry (2004). „The Tyranny of Choice“. In: *Scientific American* 290, S. 70–76.
- Statistisches Bundesamt, Hrsg. (Sep. 2010). *Qualität der Arbeit*. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Arbeitsmarkt/QualitaetDerArbeit,property=file.pdf> (besucht am 04.04.2011).
- Stutzer, Alois und Bruno S. Frey (2008). „Stress that Doesn’t Pay: The Commuting Paradox“. In: *Scandinavian Journal of Economics* 110.2, S. 339–366.
- Stück, Volker (2010). *Verschwiegenheitsklausel beim Gehalt unwirksam*. URL: <http://www.arbeit-und-arbeitsrecht.de/kommentare/title-raw%5D-61> (besucht am 08.04.2011).