



Steinbeis

Kostenfreie Publikation
www.steinbeis-edition.de

Work - Life - Balance

Steinbeis **Consulting** Studie

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Konrad Zerr

Arbeitswelt.
Arbeitszufriedenheit.
Lebensglück.

in Kooperation mit den



WIRTSCHAFTSJUNIOREN
BADEN-WÜRTTEMBERG

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet.

Impressum

© 2012 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Herausgeber: Steinbeis-Stiftung
Autor: Konrad Zerr

Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück.
Wahrgenommene Veränderungen der Arbeitswelt aus Sicht junger Führungskräfte
und ihr Einfluss auf deren Arbeits- und Lebenszufriedenheit
Ergebnisse einer Online-Befragung bei den Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg

Steinbeis-Stiftung
Ansprechpartner Studien: Max Pfeiffer
max.pfeiffer@stw.de | www.fsti.info

Steinbeis-Beratungszentrum MIC (Marketing – Intelligence – Consulting)
konrad.zerr@stw.de | www.stw-beratung.de/su/1011
Die Studie ist verfügbar unter: www.fsti.info/studie-wjwb

1. Auflage | Steinbeis-Edition, Stuttgart 2012
ISBN 978-3-943356-00-7

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: © Fotolia.com / Christian Jung
Druck: Straub Druck+Medien AG, Schramberg

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) | Konrad Zerr

**Arbeitswelt.
Arbeitszufriedenheit.
Lebensglück.**

**Wahrgenommene Veränderungen der Arbeitswelt aus Sicht
junger Führungskräfte und ihr Einfluss auf deren Arbeits- und
Lebenszufriedenheit**

Ergebnisse einer Online-Befragung
bei den Wirtschaftsunioren Baden-Württemberg

Geleitwort

Liebe interessierte Leserinnen und Leser,
liebe Wirtschaftsjuniorinnen und Wirtschaftsjunoren,

vor Ihnen liegt die erste Ausgabe unserer neuen Reihenpublikation Steinbeis Consulting Studie. Mit dieser Reihe möchten wir auf aktuelle Fragestellungen eingehen, welche derzeit die Unternehmen und ihr Management bewegen und herausfordern.

Bereits zum zweiten Mal ist es uns gelungen, mit den Wirtschaftsjunoren zu kooperieren. Nach der erfolgreichen Studie „Werte im Wandel? – Erwartungen junger Führungskräfte und wie Selbstständige und Arbeitgeber darüber denken“ (2010) in Kooperation mit den Wirtschaftsjunoren Deutschland, welche von Prof. Dr. Konrad Zerr und Prof. Dr. Stephan Fischer erstellt wurde, lag der Fokus bei dieser Befragung auf Baden-Württemberg. An dieser Stelle einen herzlichen Dank an die Wirtschaftsjunoren Baden-Württemberg für die rege Teilnahme an der Online-Befragung.

Befindet sich die Arbeitswelt im Wandel? Spontan mag man dieser Frage zustimmen, aber ist die Vermutung stichhaltig? Auf Basis der Rückmeldungen wurden die wahrgenommenen Veränderungen und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Lebensglück im Sinne von Lebenszufriedenheit untersucht.

Wir alle streben nach Glück – beruflich wie privat. Aber wie können wir dieses Ziel erreichen? Prof. Dr. Konrad Zerr, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums MIC (Marketing – Intelligence – Consulting) und Professor an der Hochschule Pforzheim, ist es auch in dieser Studie wieder gelungen, die Ergebnisse mit Hilfe eines Dimensionsmodells darzustellen. So konnte er „Glückstreiber“ identifizieren. Sehr interessant sind hierbei die Unterschiede in der Wahrnehmung der „umfassend Glücklichen“ im Vergleich zu den „weniger Glücklichen“.

Ich wünsche Ihnen nun bei der Lektüre spannende Einblicke und neue Erkenntnisse.



August A. Musch
Steinbeis Beratungszentren GmbH

Grußwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Anforderungen und Belastungen im Arbeitsleben jedes Einzelnen von uns steigen seit Jahren kontinuierlich an. Dies geschieht mit Blick auf internationale Märkte, globale Unternehmensstrategien und die Mitarbeit in multi-kulturellen Teams über alle Grenzen hinweg für viele von uns mehr oder weniger unbemerkt.

Neben allen Chancen birgt die heutige Arbeitsrealität jedoch viele Gefahren für die eigene Gesundheit durch psychische Belastungen, Stichwort Burn-Out, wie auch für die persönliche Lebensplanung.

Da besonders wir Wirtschaftsjuristen, als junge Unternehmer und Führungskräfte der Zukunft, dies nicht mehr hinnehmen möchten und zugleich auch mit den Herausforderungen für Lösungen im eigenen Unternehmen konfrontiert sind, haben wir uns in Kooperation mit Steinbeis der Frage einer „Work-Life-Balance“ angenommen. Dieses Thema ist für uns als Verband wie auch persönlich eine Herzensangelegenheit und besonderer Antrieb im Interesse von Wirtschaft und Mensch in unserer heutigen globalen Wissensgesellschaft.

Wie schaffen wir nun den persönlichen Spagat zwischen Anforderungen im Job gemeinsam mit der Wahrnehmung beruflicher Herausforderungen und den Bedürfnissen des persönlichen Ausgleichs im Feld von Familie, Kindern und dem privaten sozialen Umfeld? Wie erreichen wir heute und in Zukunft ein Maximum an Arbeitszufriedenheit, also einen idealen Mix von Leistungsfähigkeit im Job einerseits und Erfüllung im Privatleben auf der anderen Seite?

Erste Ergebnisse liefert unsere gemeinsame Studie, die unter dem Titel „Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück.“ genau die Schlüsselwörter aufnimmt, welche ein so genanntes „Magisches Dreieck“ auf der Suche nach den Eckpfeilern einer Work-Life-Balance bilden und den Schlüssel zu deren Erreichung darstellen.

Ihnen, liebe Leser, wünsche ich nun viel Freude am und persönlichen Gewinn beim Studieren dieser Publikation.



Ihr Axel Bitzer

Landesvorsitzender der Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg 2012

Inhalt

Vorwort	4
Grußwort	5
1 Forschungsmotivation und Forschungsfragen	9
2 Methodische Anlage und Operationalisierung der Forschungsfragen ...	11
2.1 Untersuchungsmethode	11
2.2 Arbeitswelt und Lebensglück: Operationalisierung der Begriffe	15
3 Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück. Studienergebnisse	21
3.1 Veränderungen der Arbeitswelt	21
3.2 Erwartungen an die Arbeitswelt von morgen.....	28
3.3 Arbeitszufriedenheit und Lebensglück aus der Sicht junger Führungskräfte	36
4 Fazit und Ausblick	53
Literaturverzeichnis	56
Abbildungsverzeichnis	58
Tabellenverzeichnis	59
Abkürzungsverzeichnis	59
Fragebogen	60

1 Forschungsmotivation und Forschungsfragen

„Von der Leyen will Berufs-Stress bekämpfen“, lautete kürzlich eine Schlagzeile der Frankfurter Rundschau.¹ Hintergrund der Initiative sind Anzeichen zunehmender psychischer Belastungen im Beruf. Die dadurch hervorgerufenen Erkrankungen führten zu steigenden gesamtwirtschaftlichen Kosten, verursacht durch Ausfallzeiten, Frühverrentungen und Therapien. Auch aus einzelwirtschaftlicher Sicht erscheint diese Entwicklung bedenklich.

Was sind Ursachen zunehmender Belastungen? Angeführt werden oft Veränderungen in der Arbeitswelt und die damit verbundenen gestiegenen Anforderungen an uns Menschen. So klagten in einer von der Techniker Krankenkasse und dem FAZ-Institut gemeinsam in Auftrag gegebenen Bürgerbefragung knapp die Hälfte der Befragten über beruflichen Stress, insbesondere hervorgerufen durch Hetze und Termindruck, ständige Erreichbarkeit, unklare Arbeitsvorgaben oder auch ein zu hohes Arbeitspensum.² Unterliegt die Arbeitswelt etwa einer schleichenden „Entmenschlichung“, die Bedingungen mit sich bringt, denen wir zunehmend nicht gewachsen sind? Macht Arbeiten unglücklich?

Das wäre nicht nur vor dem Hintergrund der angedeuteten volks- und betriebswirtschaftlichen Kosten eine besorgniserregende Entwicklung. Menschen streben nach Glück. Wichtiger Glückstreiber ist jedoch eine befriedigende, Sinn stiftende und Anerkennung schaffende Arbeit.³ Veränderungen in der Arbeitssituation beeinflussen demzufolge auch das individuelle Glücksempfinden. Will man glückliche Menschen, sind die Rahmenbedingungen der Arbeitswelt so zu gestalten, dass sie zum Glücklichen beitragen oder diesem zumindest nicht entgegenstehen.

„Work-Life-Balance“-Ansätze versuchen dem Rechnung zu tragen. Manchmal entsteht jedoch beim Autor der Eindruck, dass damit eine das schlechte Gewissen beruhigende Symptombekämpfung betrieben wird. Oft zielen die damit verbundenen Maßnahmen ausschließlich auf die Vermittlung von Kompetenzen zur Stressbewältigung und auf Gesundheit fördernde Einstellungs- und Verhaltensänderungen bei den Beschäftigten ab. Mindestens genauso wichtig erscheint es jedoch, an von den Unternehmen zu verantwortenden Kontextfaktoren für Stress anzusetzen, die z. B. im Arbeitsumfeld, den Arbeitsprozessen und den Arbeitsinhalten liegen und von den Beschäftigten selbst nur schwer

1 o. V. 2011.

2 Techniker Krankenkasse & FAZ-Institut (Hrsg.) 2009, S. 13–16.

3 Vgl. dazu z. B. Grimm 2006, S. 16; Wills-Herrera 2011, S. 178 f.

beeinflussbar sind.⁴ Neuere Ansätze der Organisationsentwicklung betrachten daher nicht nur die individuelle Verantwortung für das Glücklichein, sondern auch die institutionelle Verantwortung von Unternehmen für das individuelle Glück ihrer Mitarbeiter, so z. B. die aus der positiven Psychologie heraus entwickelten Konzepte, das „Positive Management“, „Positive Leadership“ oder „Positive Organizational Scholarship“.⁵

Auch in unserer Untersuchung stehen weniger die das Glücklichein bestimmenden individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen im Mittelpunkt als vielmehr die wahrgenommenen externen Rahmenbedingungen der Arbeitswelt in ihrem Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Arbeitsglück und Lebensglück. Es sollen sowohl Intensität als auch Betroffenheit mit gegenwärtigen und erwarteten Veränderungen der Arbeitswelt erfasst und mit dem empfundenen Lebensglück in Beziehung gesetzt werden.

Zentrale Fragen der empirischen Analyse sind:

- Wie hat sich die Arbeitswelt verändert und welche Veränderungen werden für die Zukunft erwartet?
- Wie werden diese Veränderungen bewertet?
- Welchen Einfluss haben diese Veränderungen auf Arbeitszufriedenheit und Lebensglück?

4 Vgl. dazu z. B. Rigotti/Mohr 2008, S. 45 und S. 47.

5 Siehe hierzu Ruckriegel 2009; Creusen/Müller-Seitz 2010.

2 Methodische Anlage und Operationalisierung der Forschungsfragen

2.1 Untersuchungsmethode

Zur Beantwortung der skizzierten Fragen wurde im September 2011 eine teilstandardisierte, passwortgeschützte Online-Befragung unter den Wirtschafts-junioren Baden-Württemberg (WJ BW) durchgeführt. Die Rekrutierung der Teilnehmer erfolgte über mehrere Kommunikationskanäle:

- E-Mail an WJ-Kreisvorsitzende mit Bitte um Weiterleitung,
- XING-WJ BW-Gruppe,
- WJ-Newsletter-Abonnenten.

Die untersuchte Grundgesamtheit besteht aus 2.398 Wirtschafts-junioren in Baden-Württemberg. Zum Befragungszeitpunkt waren davon der Verbandsstatistik folgend ca. 62 % unter und 38 % über 40 Jahre. Der Frauenanteil ist mit 24 % relativ gering. Nach Angaben des Verbandes sind ca. 2/3 der Mitglieder selbstständige Unternehmer, die anderen angestellte Führungskräfte.

Werden diese Vergleichsdaten zugrunde gelegt, ergeben sich bzgl. der tatsächlichen Stichprobenszusammensetzung interessante Unterschiede. So haben offensichtlich Angestellte im Vergleich zu den Selbstständigen stark überproportional geantwortet. Die Mehrzahl der angestellten Befragten gibt dazu an, Führungsverantwortung im Unternehmen zu besitzen (vgl. Abb. 1).

? Bei den Wirtschaftsjunioren können sowohl selbstständige Unternehmer als auch Angestellte Mitglied sein. Was trifft auf Sie im Haupterwerb zu?

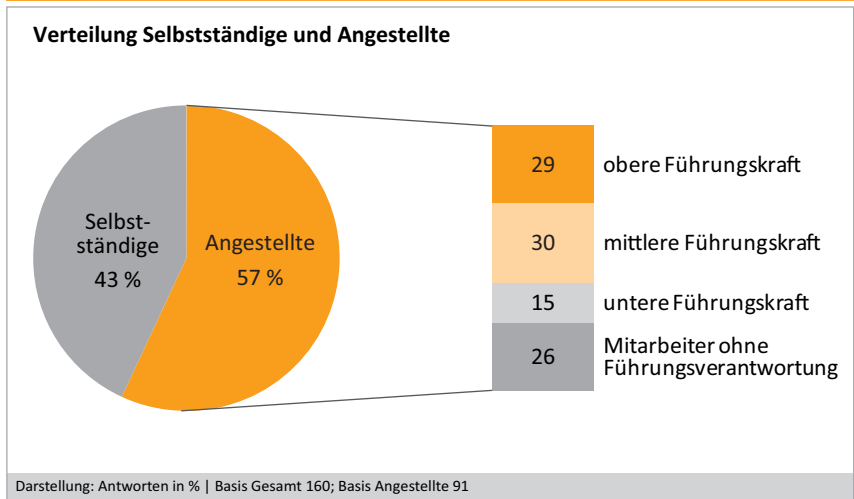


Abbildung 1: Stichprobenstruktur.

? Ihr Geschlecht? Ihr Alter?
Welcher Beziehungsstatus trifft gegenwärtig auf Sie zu?

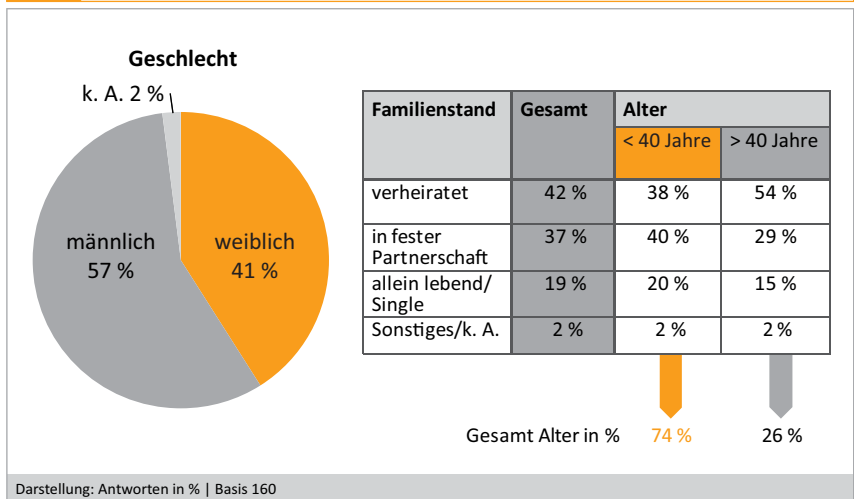


Abbildung 2: Demografie.

Auch Frauen interessieren sich offensichtlich stärker für das Befragungsthema als Männer; zumindest antworteten die weiblichen Mitglieder der WJ gemessen an der Mitgliederstatistik überproportional. Insgesamt gibt sich die Stichprobenstruktur zudem jünger als die Grundgesamtheit (vgl. Abb. 2).

Methode und Stichprobenzusammensetzung werden in folgender Tabelle 1 nochmals kompakt dargestellt:

Zentrales Thema:	Wahrnehmung der gegenwärtigen und zukünftigen Arbeitswelt und ihr Einfluss auf Arbeitszufriedenheit und Lebensglück
Theoretischer Ansatz:	Modelle und Erkenntnisse der transdisziplinären Glücksforschung
Grundgesamtheit:	alle Wirtschaftsjunoren in Baden-Württemberg (ca. 2.400)
Erhebungszeitraum:	13.09.2011 bis 30.09.2011
Erhebungsmethode:	standardisierte Online-Befragung, Vorankündigung in Sonder-Newsletter und in der WJ-BW-XING-Gruppe, Einladung per E-Mail über die Kreisvorsitzenden
Stichprobengröße:	160, davon: 69 Selbstständige, 91 Angestellte 119 unter 40 Jahre, 41 älter als 40 Jahre. 65 weiblich, 92 männlich, 3 k. A.

Tabelle 1: Methodensteckbrief.

Die Ergebnisse erheben keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität für die WJ Baden-Württemberg. Dazu sind die Unwägbarkeiten zu groß, die aufgrund des eingeschlagenen Rekrutierungsverfahrens in der Datenbasis vorhanden sind. Eine echte Zufallsauswahl war leider aufgrund des Fehlens einer vollständigen Adressbasis nicht möglich. Auch die vorhandenen Strukturdaten der Grundgesamtheit weisen Unwägbarkeiten auf. Aufgrund der niedrigen Fallzahlen und der damit verbundenen statistischen Unsicherheit wären die Ergebnisse auch nicht zur statistischen Überprüfung von Hypothesen geeignet. Allerdings ermöglichen sie in einer sehr guten Weise qualitative, Trends aufzeigende und Hypothesen generierende Aussagen. Sie liefern ebenso Indizien zum Stützen oder Verwerfen angenommener Zusammenhänge.

2.2 Arbeitswelt und Lebensglück: Operationalisierung der Begriffe

Zentrales Ziel der vorliegenden Untersuchung ist es, den Zusammenhang zwischen in der Arbeitswelt liegenden Kontextvariablen, der Arbeitszufriedenheit und dem Lebensglück genauer zu beleuchten. Dabei fungieren das „Lebens- und Arbeitsglück“ als abhängig e und die wahrgenommenen Veränderungen und Bedingungen der Arbeitswelt als beeinflussende Variablen.

Mit der Klärung dessen, was Glück eigentlich ist, wie man dieses messen kann und wodurch es beeinflusst und bestimmt wird, beschäftigt sich schon seit Aristoteles die „Glücksforschung“. So heterogen sich diese über die Neurowissenschaften, Psychologie, Soziologie und Philosophie hinweg spannende Forschungsrichtung gibt, so vielfältig erscheinen auch deren Ergebnisse. Zunehmend werden auch die Wirtschaftswissenschaften darauf aufmerksam.⁶

Glücksforschung kann beispielsweise der Volkswirtschaftslehre helfen, neue Indikatoren zur Definition von „Wohlstand“ jenseits des in die Kritik geratenen Bruttosozialprodukts zu finden.⁷ Sie weist außerdem den Weg zu einem anderen Verständnis von Rationalität, weg vom in die Jahre gekommenen Bild des „Homo Oeconomicus“; Menschen folgen demnach einer „emotionalen Rationalität“ zur Maximierung ihres affektiven und nicht notwendigerweise ökonomischen Nutzens.⁸ Seinen Emotionen zu folgen, ist vor dem Hintergrund des im Menschen verankerten Glücksstrebens nicht irrational, sondern rational.

In der Betriebswirtschaftslehre eröffnet der Blick auf das Streben des Menschen nach Maximierung des eigenen „Glücksnutzens“ auch weitergehende Perspektiven zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit oder auch des Kundennutzen.

Betrachtet man die wissenschaftlichen Bemühungen, Glück zu definieren, trifft man erwartungsgemäß auf eine begriffliche Vielfalt. Oft werden drei grundsätzliche Glücks-Perspektiven unterschieden:⁹

- Glück im Sinne momentaner, flüchtiger positiver Gefühle
- Glück im Sinne einer stabilen, grundsätzlichen Zufriedenheit mit seinem Leben
- Glück im Sinne eines eudemischen Zustands der „Glückseligkeit“

6 Ansätze der Glücksforschung wurden insbesondere von Easterlin 1974 in die Ökonomie eingeführt, der u. a. den Zusammenhang von Einkommen und Glück erforscht und das sogenannte „Easterlin-Paradox“ formuliert hat.

7 Vgl. u. a. Grimm 2006, S. 2.

8 Vgl. dazu Müller-Schneider 2012.

9 Vgl. Frey/Frey Marti 2010, S. 11; Veenhoven 2002, S. 6.

Das wissenschaftliche Interesse der Glücksforscher richtet sich überwiegend auf die zweite Perspektive. Dieser wird auch hier gefolgt. Demnach ist Glück immer eine subjektive Angelegenheit. Jeder Mensch entwickelt seine eigene Vorstellung und Interpretation davon. Es schlägt sich nieder in einer individuellen und sehr persönlichen Empfindung des „Glücklichseins“. Eine normative, über alle Menschen verallgemeinerbare Glücksdefinition erscheint daher weder sinnvoll noch notwendig.¹⁰ Entscheidend ist das subjektive Glücksempfinden. Dieses korreliert in starkem Maße mit verwandten Begriffen, wie z. B. der „Lebenszufriedenheit“ oder dem „subjektiven Wohlbefinden“ (Well-Being). Meist werden diese Begriffe daher synonym verwendet.¹¹

Zur Messung des subjektiven Glücksempfindens werden unterschiedliche Messverfahren mit spezifischen Vor- und Nachteilen eingesetzt. Einen guten Überblick mit einer Diskussion der jeweiligen verfahrensspezifischen Validität und Reliabilität liefert Grimm. Dargestellt und diskutiert werden konkret folgende Verfahren:¹²

- Befragungen
- neurowissenschaftliche Beobachtung der Gehirnaktivität
- Tagebuchverfahren (Selbstbeobachtung)
- Indexverfahren über Verrechnung von Kennziffern aus verschiedenen Primär- und Sekundärquellen.

Ohne die Diskussion an dieser Stelle aufgreifen zu wollen, sei der zusammenfassenden Schlussfolgerung von Grimm gefolgt, wonach Befragungen unter methodischen und forschungsökonomischen Gesichtspunkten gut geeignet sind, Lebensglück und damit korrespondierende Konstrukte valide zu erheben.

Auch in der vorliegenden Studie bildet eine Selbstauskunft über das subjektive Glücksempfinden den Ausgangspunkt der Messung. Dabei wurde zwischen dem allgemeinen „Lebensglück“ und dem „Arbeitsglück“ unterschieden. Zusätzlich wurde auch die Zufriedenheit mit Teilaspekten des Lebens (Partialzufriedenheiten)¹³ erfasst.

10 Vgl. Frey/Frey Marti 2010, S. 21.

11 Vgl. dazu Frey/Frey Marti 2010, S. 21; Grimm, 2006, S. 4.

12 Vgl. dazu Frey/Frey Marti 2010, S. 21; Grimm, 2006, S. 4.

13 Vgl. zur Messung von Partialzufriedenheit in der Glücksforschung, z. B. Veenhoven 2002.

Die Fragestellung zur Messung des allgemeinen Lebensglücks lautete:

„Alles in allem betrachtet, was würden Sie sagen, wie glücklich Sie sind?“

Das Arbeitsglück wurde mit folgender Frage abgefragt:

„Was würden Sie sagen, wie glücklich sind Sie mit Ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation?“

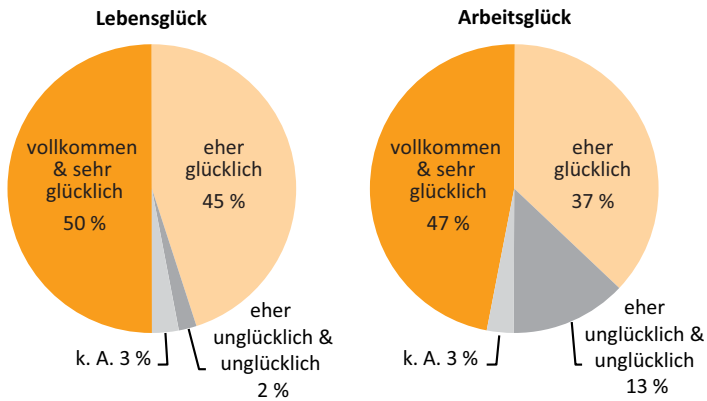
Die Antwortvorgaben waren jeweils „vollkommen glücklich“, „sehr glücklich“, „eher glücklich“, „eher unglücklich“, „unglücklich“ sowie „kann ich nicht sagen“.

Werden die Antworten der Befragten auf diese beiden unterschiedlichen Glücksperspektiven betrachtet, zeigen sich doch interessante Unterschiede. So fallen die Antworten mit Blick auf das allgemeine Lebensglück in der Tendenz etwas besser aus als bei der Frage nach dem Arbeitsglück. Während doch eine bemerkenswerte Anzahl von 13 % angibt, mit der Arbeitssituation unglücklich zu sein, findet sich bezogen auf das allgemeine Lebensglück kaum jemand, der sich selbst als unglücklich bezeichnen würde (2 %) (vgl. Abb. 3).



**Alles in allem betrachtet, was würden Sie sagen, wie glücklich Sie sind?
Was würden Sie sagen, wie glücklich sind Sie mit Ihrer gegenwärtigen
Arbeitsituation?**

**Struktur der Befragten mit Blick auf Lebens- und Arbeitsglück
(isolierte Betrachtung)**



Darstellung: „vollkommen glücklich“ & „sehr glücklich“, „eher glücklich“, „eher unglücklich“ & „unglücklich“, „kann ich nicht sagen“ & „k. A.“ | Antworten in % | Basis 160

Abbildung 3: Struktur der Befragten mit Blick auf Lebens- und Arbeitsglück (isolierte Betrachtung).

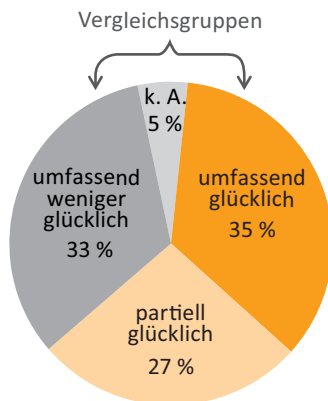
Dieses vorläufige Ergebnis zeigt bereits die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung. Während sich wohl ca. 1/3 der Befragten als echte „Glückspilze“ erweisen, die mit Arbeits- und allgemeinem Leben gleichermaßen glücklich sind („umfassend Glückliche“), bezeichnet sich eine sogar etwas stärkere Gruppe (35 %) in beiden Bereichen als weniger glücklich oder gar unglücklich („umfassend weniger Glückliche“). Das in diesen beiden Befragtengruppen mit Blick auf Arbeits- und Lebensglück gleichförmig verlaufende Glücksempfinden kann als Indiz für eine synergetische Beziehung der beiden Glückswelten gewertet werden. Andererseits offenbart sich bei einigen Befragten (27 %) auch eine Spaltung zwischen diesen Welten. Sie empfinden entweder in dem einen oder im anderen Bereich zumindest tendenziell auch Unglück. Hier kann also keine synergetische, sondern vielleicht eher eine kompensatorische Beziehung unterstellt werden: Ist man mit dem allgemeinen Leben weniger glücklich, verlagern sich die Glücksanstrengungen dann in das Arbeitsleben und umgekehrt?

Abbildung 4 zeigt die identifizierten „Glücksgruppen“ in ihrer quantitativen Bedeutung. Im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung spielt die Gegenüberstellung der Gruppe der „umfassend Glücklichen“ im Vergleich zu den „umfassend weniger Glücklichen“ eine zentrale Rolle. Durch diesen „Extremgruppenvergleich“ sollen die wesentlichen Unterschiede und damit Treiber des Glückheseins analytisch schärfer konturiert werden.



**Alles in allem betrachtet, was würden Sie sagen, wie glücklich Sie sind?
Was würden Sie sagen, wie glücklich sind Sie mit Ihrer gegenwärtigen
Arbeitssituation?**

Struktur der Befragten mit Blick auf Lebens- und Arbeitsglück (integrierte Betrachtung)



		Lebensglück			
		glücklich	weniger glücklich/ unglücklich	k. A.	Gesamt
Arbeitsglück	glücklich	56 35 %	20 13 %	0 0 %	76 48 %
	weniger glücklich/ unglücklich	23 14 %	53 33 %	3 2 %	79 49 %
	k. A.	1 1 %	2 1 %	2 1 %	5 3 %
	Gesamt	80 50 %	75 47 %	5 3 %	160 100 %

Darstellung: „vollkommen glücklich“ & „sehr glücklich“, „eher glücklich“, „eher unglücklich“ & „unglücklich“, „kann ich nicht sagen“ & „k. A.“ | Antworten in % | Basis 160

Abbildung 4: Struktur der Befragten mit Blick auf Lebens- und Arbeitsglück
(integrierte Betrachtung).

3 Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück. Studienergebnisse

3.1 Veränderungen der Arbeitswelt

a) Generelle Wahrnehmung der Veränderungen in der Arbeitswelt

Im Rahmen der Untersuchung wurden die Befragten um ihre subjektive Einschätzung gebeten,

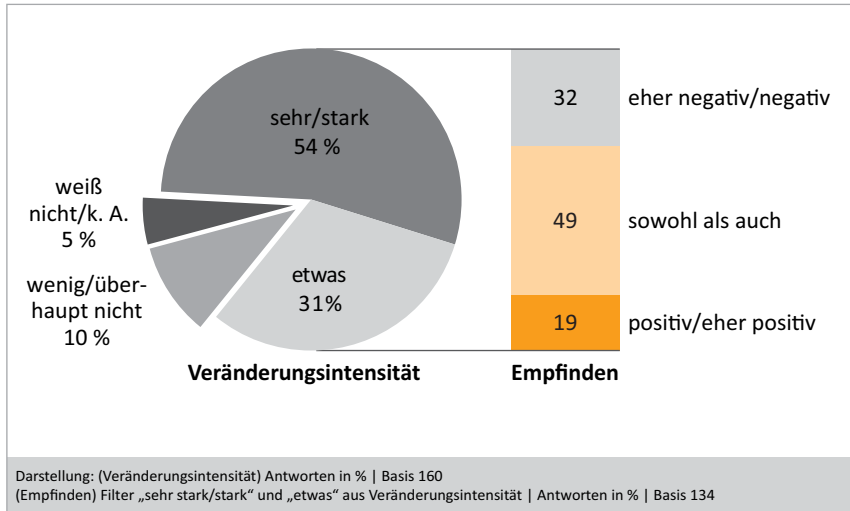
- wie stark sich ihre Arbeitswelt in der jüngeren Vergangenheit gewandelt hat,
- wie sie diese Veränderungen empfinden und
- was die Ursachen des Wandels sind.

Die Antworten wurden dann hinsichtlich der Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen den „umfassend Glücklichen“ und den „weniger Glücklichen“ analysiert.

Erwartungsgemäß konstatiert eine deutliche Mehrheit der Befragten starke Veränderungen in der Arbeitswelt. Bei skaliertem Nachfrager bewerteten ca. 1/3 der Befragten diese Veränderungen als negativ, ca. die Hälfte sieht das mit „sowohl positiv als auch negativ“ differenziert und nur ein knappes Fünftel empfindet die Veränderungen ausschließlich als positiv (vgl. Abb. 5).



Wie stark hat sich nach Ihrem Eindruck in den letzten 2–4 Jahren die Arbeitswelt in Deutschland verändert?
Alles in allem betrachtet, empfinden Sie persönlich diese Veränderungen eher als positiv oder als negativ?



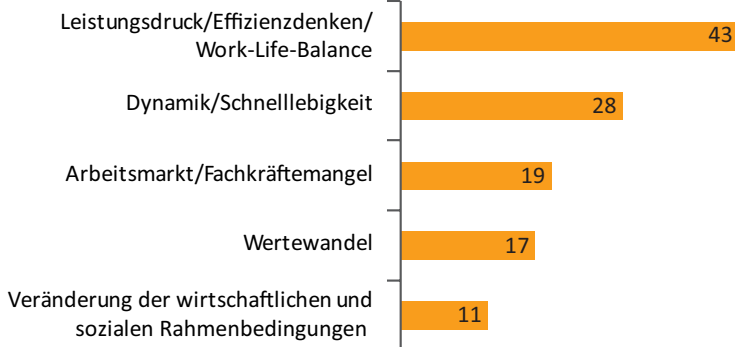
Mehrheitlich werden starke Veränderungen wahrgenommen, die in der Tendenz eher als negativ empfunden werden.

Abbildung 5: Veränderung der Arbeitswelt im Rückblick – Intensität und Empfinden.

Während sich also bei geschlossener Nachfrage eine relativ differenzierte, wenn auch in der Tendenz eher mit negativen Empfindungen verbundene Beurteilung der arbeitsweltbezogenen Veränderungen ergibt, schärft sich das Bild bei Analyse der offenen Antworten auf die Frage nach den Gründen für den Wandel. Spontan werden von mehr als 3/4 aller Befragten negativ belegte Ursachen für die Veränderungen benannt. Zuvorderst machen sie insbesondere den enormen Leistungsdruck sowie das übertriebene Effizienzdenken der Wirtschaft dafür verantwortlich, dass die „Work-Life-Balance“ aus den Fugen gerät. Die Schnellebigkeit des Arbeitslebens trägt ein Weiteres dazu bei. Teilweise wird auch ein Zusammenhang zwischen Fachkräftemangel und Leistungsdruck hergestellt. Immer weniger Mitarbeiter müssten immer mehr leisten. Manche Befragte monieren auch einen „Wertewandel“ im Management, d. h. eine Erosion sozialen Handelns. Schließlich werden auch negativ bewertete Veränderungen der allgemeinen wirtschaftlichen (z. B. Globalisierung) und sozialen Rahmenbedingungen (z. B. demografische Entwicklung) genannt (vgl. Abb. 6).



Was hat sich aus Ihrer Sicht verändert?



Darstellung: Angaben in % | offene Frage | Mehrfachantworten | Basis 122 Befragte, die negative Veränderungen nannten
Filter war „sehr stark“ oder „etwas“ oder „stark“



Mehr als 3/4 alle Befragten monieren auf Nachfrage negative Veränderungen der Arbeitswelt. Genannt werden insbesondere zunehmender Leistungsdruck und Schnelllebigkeit.

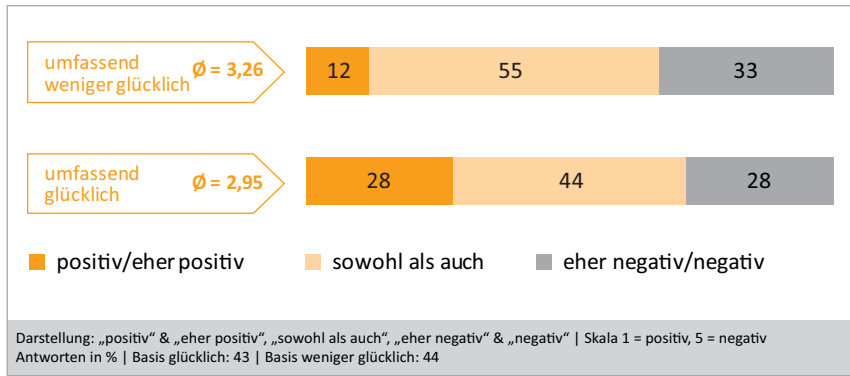
Abbildung 6: Veränderung der Arbeitswelt im Rückblick – negative Veränderungen.

b) Veränderungen aus der Sicht „umfassend“ und „weniger Glücklicher“ im Vergleich

Werden die Intensität und Richtung der wahrgenommenen Veränderungen der Arbeitswelt im Vergleich zwischen „umfassend glücklichen“ und „weniger glücklichen“ Befragten betrachtet, zeigen sich zu erwartende Unterschiede: „Weniger Glückliche“ empfinden die Veränderungen sowohl intensiver als auch negativer. Umgekehrt beurteilen die „umfassend Glücklichen“ mehr als doppelt so häufig die Veränderungen als positiv. Sie scheinen optimistischer auf die Herausforderungen der Arbeitswelt zu blicken oder sie sind vielleicht gar deren Profiteure (vgl. Abb. 7).



Alles in allem betrachtet, empfinden Sie persönlich diese Veränderungen eher als positiv oder als negativ?



„Umfassend weniger Glückliche“ beurteilen die Veränderungen der Arbeitswelt deutlich differenzierter und weniger positiv.

Abbildung 7: Veränderung der Arbeitswelt im Rückblick – Empfinden.

Dass sowohl in Lebens- als auch Arbeitsglück „umfassend glückliche“ Menschen offensichtlich einen anderen Umgang mit den Herausforderungen des Arbeitslebens und dem damit verbundenen beruflichen Stress pflegen, zeigen die Antworten auf die Frage, ob beruflicher Stress – wenn er denn vorhanden ist – überwiegend positiv oder negativ empfunden wird: Eine überwältigende Mehrheit (82 %) der Glücklichen empfindet beruflichen Stress überwiegend positiv (vgl. Abb. 8). Allerdings geben auch die weniger Glücklichen zu fast 50 % noch an, positiven beruflichen Stress zu erleben. Die Beurteilungsunterschiede gegenüber den Veränderungen der Arbeitswelt und mit Blick auf beruflichen Stress können also nicht ausschließlich auf die „innere Einstellung“ des Individuums zurückgeführt werden. Vermutlich sind „glückliche“ und „weniger glückliche“ Menschen zumindest partiell tatsächlich auch unterschiedlichen Stressfaktoren ausgesetzt, die von außen an sie herangetragen werden.

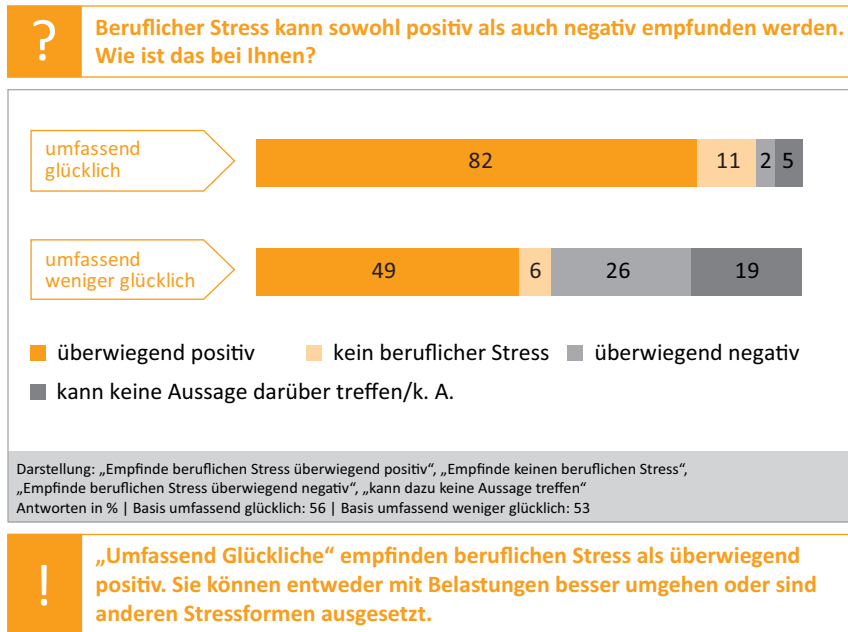
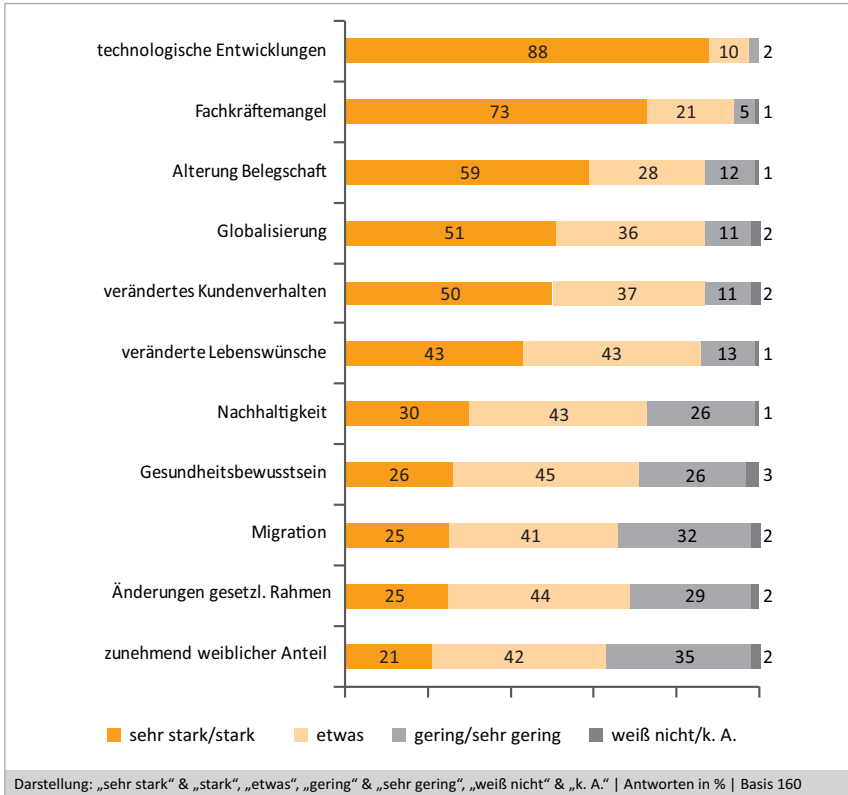


Abbildung 8: Empfindung von beruflichem Stress.

Abschließend wurden im Themenkomplex „wahrgenommene Veränderungen der Arbeitswelt“ unter Vorgabe von Antwortmöglichkeiten mögliche Treiber der Veränderungen erfasst. Der technologische Wandel und die dadurch erzeugte Dynamik bzw. Schnellebigkeit der Arbeitswelt werden hier an erster Stelle genannt, gefolgt von „Fachkräftemangel“ und „Alterung der Belegschaft“. Insoweit korrespondieren diese Ergebnisse durchaus mit den zuvor dargestellten. Die Unterschiede zwischen den „umfassend“ und „weniger Glücklichen“ fallen dabei relativ gering aus (vgl. Abb. 9).



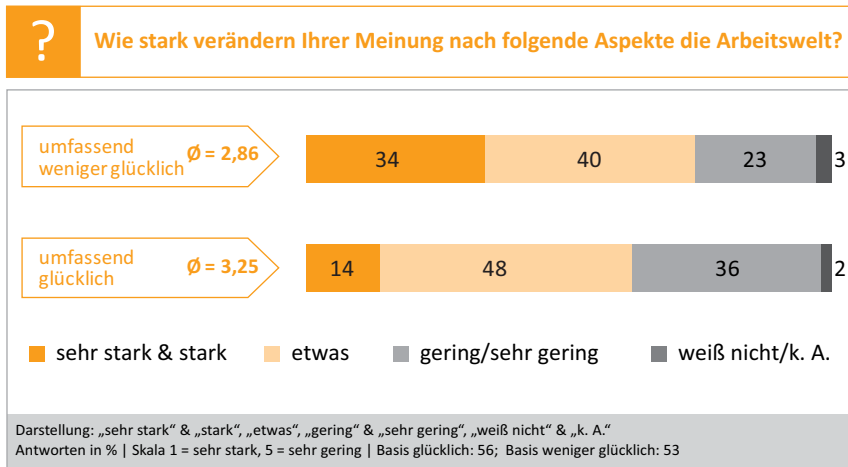
Wie stark verändern Ihrer Meinung nach folgende Aspekte die Arbeitswelt?



Technologische Entwicklungen, Fachkräftemangel und demografischer Wandel sind die stärksten Treiber der Arbeitsweltveränderungen.

Abbildung 9: Treiber der Veränderungen in der Arbeitswelt.

In einem Punkt gibt es diese aber doch: Änderung gesetzlicher Rahmenbedingungen. Weniger glückliche Befragte sehen diesen Aspekt deutlich stärker als Treiber der wahrgenommenen Veränderungen (vgl. Abb. 10). Das Ergebnis könnte ein Hinweis auf die wichtige Bedeutung von gefühlter „Autonomie“ im Handeln für das Glücksempfinden sein.



! Beim Einfluss der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf die Arbeitswelt gibt es den größten Meinungsunterschied. Weniger Glückliche sehen diesen deutlich stärker.

Abbildung 10: Veränderungen in der Arbeitswelt durch gesetzliche Rahmenbedingungen.

c) Zusammenfassung

- Die Mehrzahl der Befragten erkennt starke Veränderungen in der Arbeitswelt und empfindet diese zu einem Drittel eher negativ.
- Bei offener Nachfrage nennen sogar 3/4 der Befragten negative Veränderungen; insbesondere der starke Leistungsdruck und die Schnelllebigkeit der Arbeitswelt werden moniert. Spontan nennen nur wenige Befragte positive Veränderungen.
- Zentrale Treiber der Veränderungen sind der technologische Fortschritt mit der damit verbundenen überall Erreichbarkeit und Prozessbeschleunigung sowie Veränderungen am Arbeitsmarkt, dem Werteverständnis und den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen.
- Weniger glückliche Befragte nehmen diese Veränderungen insgesamt differenzierter und intensiver wahr. Für sie resultiert daraus offensichtlich in stärkerem Maße negativer Stress und Überforderung.

3.2 Erwartungen an die Arbeitswelt von morgen

a) Generelle Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt

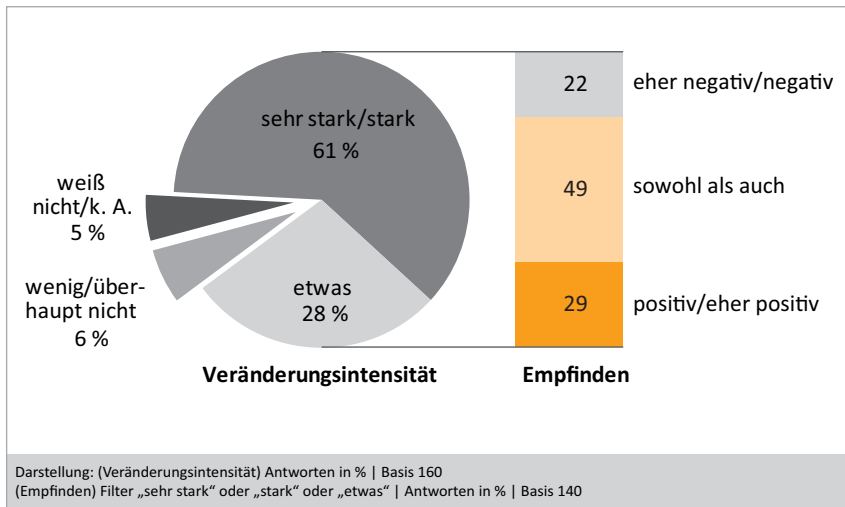
Die bisherigen Ausführungen beleuchteten vergangene und gegenwärtige Bedingungen der Arbeitswelt und wie diese von den Befragten empfunden werden. Nun folgt der Blick in die Zukunft.

- Welche Dynamik wird erwartet?
- Wie wird diese bewertet?
- Welche Erwartungen, Wünsche und Befürchtungen besitzen die Befragten mit Blick auf die Arbeitswelt der Zukunft?

Gut 3/5 aller Befragten erwarten für die Arbeitswelt der Zukunft sehr starke oder starke Veränderungen. Während der vergangene Wandel eher negativ bewertet wurde, übersteigen die optimistischen Zukunftserwartungen die negativen. Bei ca. der Hälfte der Befragten dominiert wieder eine differenzierte Sicht. Sie erkennen in den zukünftigen Veränderungen sowohl Positives wie auch Negatives (vgl. Abb. 11).



**Wie stark wird sich nach Ihrer Erwartung die Arbeitswelt in Zukunft, d. h. die nächsten 5–6 Jahre, verändern?
Was glauben Sie, werden diese Veränderungen alles in allem eher einen positiven oder einen negativen Einfluss auf die Arbeitswelt haben?**



Für die Zukunft wird eine sehr hohe Veränderungsdynamik erwartet. Damit ist eher ein leichter Optimismus verbunden.

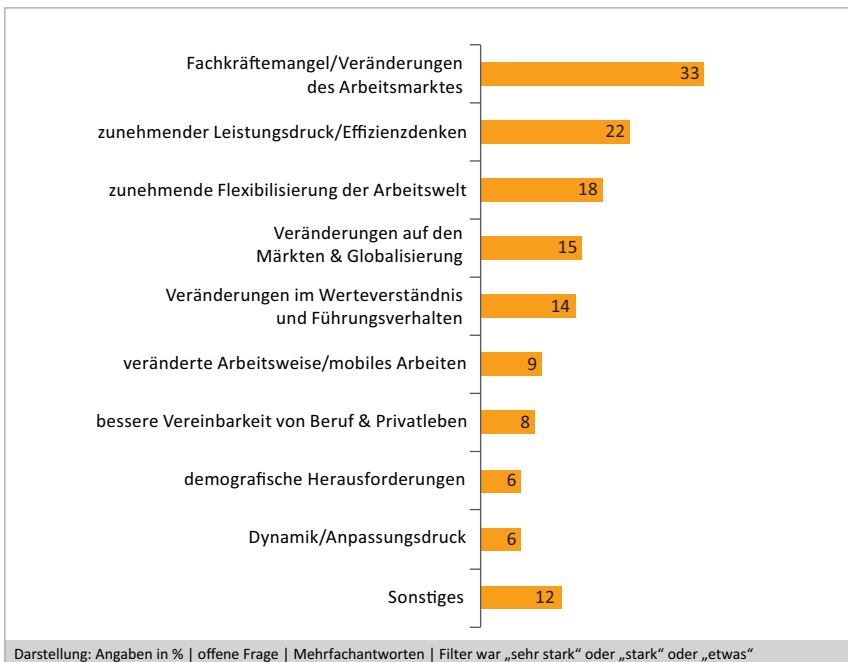
Abbildung 11: Zukünftige Veränderung der Arbeitswelt – Intensität und Empfinden.

In einer offenen Nachfrage nannten die Befragten auch die Treiber der erwarteten Veränderungen (vgl. Abb. 12). An erster Stelle stehen Arbeitsmarktaspekte, überwiegend mit negativer Konnotation versehen. Der Fachkräftemangel wird aus Sicht der Befragten Unternehmen weiter unter Druck setzen. Allerdings gewinnen insbesondere manche Angestellte dem auch Positives ab; die Arbeitnehmerposition wird dadurch gestärkt. An zweiter Stelle – und mit negativen Empfindungen verbunden – sehen viele Befragte eine weitere Zunahme des Leistungsdrucks und des Effizienzdenkens. Überwiegend positiv wird dann drittens die zunehmende Flexibilisierung der Arbeit verstanden. Damit verbunden ist wohl die Erwartung einer größeren zeitlichen und örtlichen Autonomie und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Manche Befragte sehen dies auch kritisch; Flexibilität kann impliziten Druck auf den Arbeitnehmer aufbauen, jederzeit verfügbar zu sein. An vierter Stelle zeigen die Antworten den durch die Globalisierung sich weiter verschärfende Wettbewerb als überwiegend negativen Treiber für zukünftige Veränderungen. Demgegenüber ver-

binden die Befragungsteilnehmer mit einem Wandel im Werteverständnis bei Führungskräften meist positive Erwartungen. Führungskräfte werden zukünftig stärker auf die Wünsche und Befindlichkeiten der Mitarbeiter Rücksicht nehmen müssen. Gleichermäßen positiv werden die durch die technologischen Möglichkeiten veränderten Arbeitsweisen gesehen. Die Möglichkeit, mobil arbeiten zu können, schafft neue Freiräume und unterstützt das Autonomiestreben. Offen, d. h. ungestützt danach gefragt, erwarten nur ca. 8 % der Befragten für die Zukunft eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Überwiegend negativ werden schließlich die durch den demografischen Wandel hervorgerufenen Herausforderungen sowie der durch eine fortschreitende Dynamik hervorgerufene Anpassungsdruck der Unternehmen gesehen.



Was werden aus Ihrer Sicht die wichtigsten Veränderungen sein?



Fachkräftemangel ist ein dominierendes Zukunftsthema. Zudem wird eine weitere Steigerung des Leistungsdrucks erwartet.

Abbildung 12: Zukünftig erwartete Veränderungen der Arbeitswelt.

In einer weiteren Frage wurde auf Basis vorgegebener Antwortmöglichkeiten erfasst, wie wichtig die Befragten unterschiedliche Forderungen an das Management von morgen beurteilen. Hier steht eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie an erster Stelle, gefolgt vom Wunsch nach flexibleren Arbeitszeitmodellen. Beide Aspekte hängen eng miteinander zusammen: Flexibilität schafft Freiräume.

Wird dieser Befund den offen geäußerten Erwartungen gegenübergestellt, ergibt sich eine deutliche und interessante Diskrepanz: Wie dargestellt sind nur wenige (8 %) offensiv optimistisch hinsichtlich einer zukünftig besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, aber eine überwältigende Mehrheit sieht dies bei skaliertem Nachfrager als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ für die Zukunft an. Dieses Spannungsfeld zeigt die Relevanz dieses Handlungsfeldes für Politik und Wirtschaft.

An dritter Stelle steht ein weiterer Aspekt im Fokus, der ebenso Gegenstand aktueller politischer Diskussionen ist: Bildung. Es wird eine Intensivierung der Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen gefordert. Hintergrund dafür können sowohl die bereits an anderer Stelle diagnostizierten Befürchtungen sein, die mit dem erwarteten Fachkräftemangel einhergehen, als auch Ängste, die mit der Dynamik und Schnelllebigkeit des technischen Fortschritts zusammenhängen. Weiterbildungsmaßnahmen stellen ein mögliches Rezept zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen dar. Vergleichsweise abgeschlagen erscheinen Themen wie Mitarbeiterdatenschutz, Erhöhung des Anteils weiblicher Führungskräfte, Diversity oder „Demokratisierung“ der Arbeitswelt (vgl. Abb. 13).

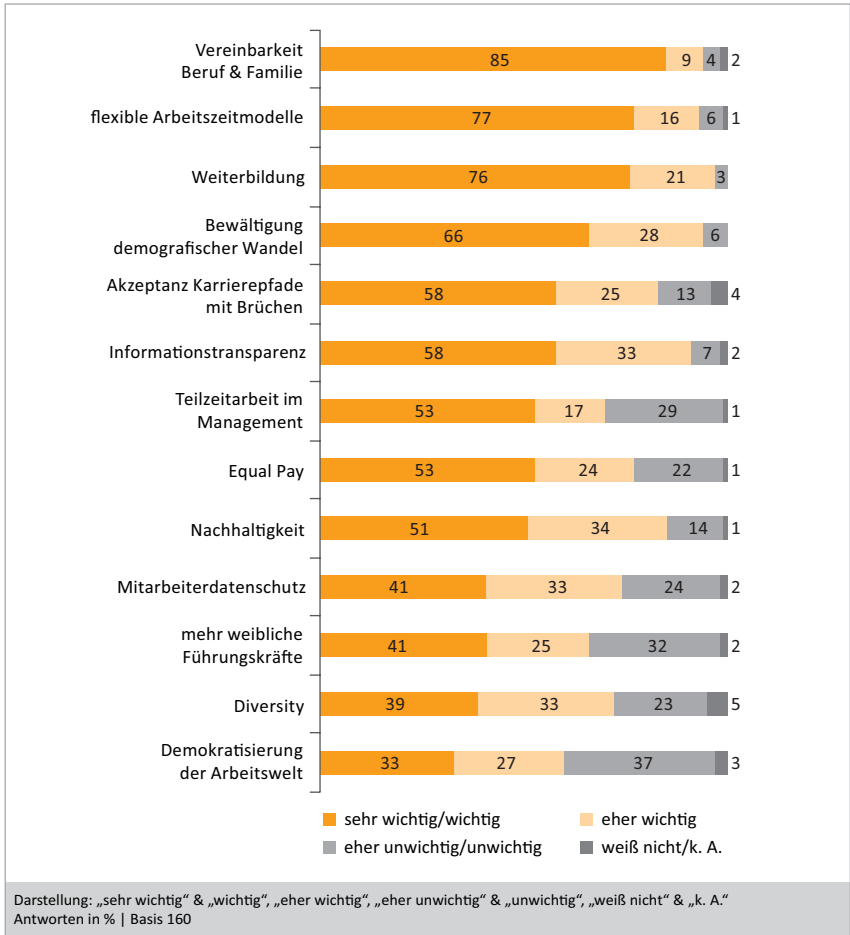
Dies mag bei einigen Aspekten mit der männlich geprägten Stichprobenstruktur zusammenhängen. Eine differenzierte Auswertung nach Geschlecht zeigt erwartungsgemäß, dass hinsichtlich der Forderungen an das Management von morgen deutliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern existieren. Grundsätzlich sind Frauen fordernder und weisen fast allen genannten Aspekten eine höhere Wichtigkeit zu, mit einer Ausnahme: Das Thema Weiterbildung gewichten sie nicht so stark wie Männer. Fühlen sich die oft besser qualifizierten Frauen bereits ausreichend für die Zukunft gerüstet?

Deutliche Meinungsunterschiede zwischen Frauen und Männern zeigen sich insbesondere bei dem Thema „höherer Anteil weiblicher Führungskräfte“. Nur ein knappes Fünftel der männlichen Befragten sehen dieses Thema als „wichtig“ oder „sehr wichtig“ an, aber mehr als 2/3 der Frauen. Ist das ein Indiz für die Notwendigkeit einer gesetzlichen Quotenregelung?

Weitere Unterschiede zwischen den Geschlechtern finden sich bei den Themen „Teilzeitarbeit“ und „Equal Pay“. Diese werden von den Frauen als deutlich wichtiger eingestuft.



In der öffentlichen Diskussion werden manchmal kontroverse Forderungen an das „Management von morgen“ gestellt. Für wie wichtig halten Sie ganz persönlich folgende Forderungen?



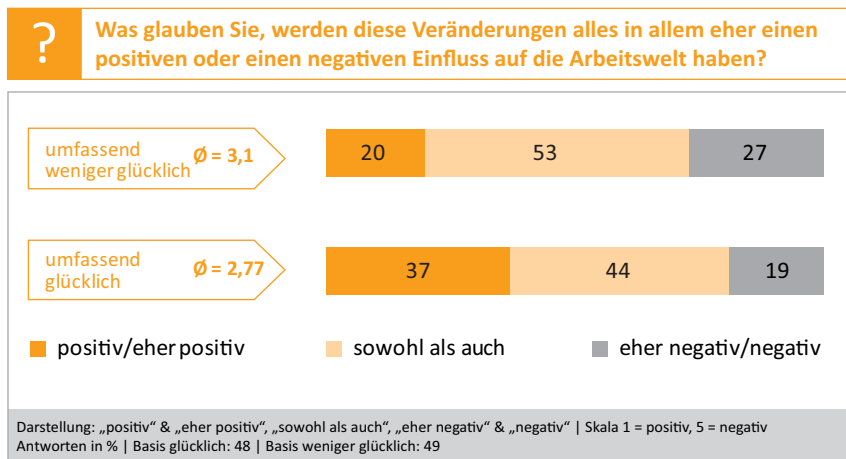
Vereinbarkeit von Beruf und Familie durch flexible Arbeitszeitmodelle steht ganz oben auf der Liste der Forderungen.

Abbildung 13: Forderungen an das Management von morgen.

b) Erwartungen aus der Sicht „umfassend“ und „weniger Glücklicher“ im Vergleich

Gibt es Unterschiede hinsichtlich der Erwartungen und Forderungen zwischen den „umfassend glücklichen“ und den „weniger glücklichen“ Befragten? Wie sehen diese beiden Gruppen die Zukunft der Arbeitswelt?

Dass sich die Arbeitswelt stark verändern wird, da sind sich beide Teilgruppen einig. In der Einschätzung der Intensität der Veränderungen gibt es kaum Unterschiede. Solche zeigen sich jedoch deutlich in der Bewertung der erwarteten Veränderungen: „Umfassend Glückliche“ schauen weit optimistischer in die Zukunft (vgl. Abb. 14). „Weniger Glückliche“ geben sich demgegenüber pessimistischer. Unter Berücksichtigung der zuvor dargestellten Ergebnisse dürfte dies insbesondere in der Erwartung eines weiter zunehmenden Leistungs- und Effizienzdenkens und in einem damit verbundenen Gefühl der Überforderung begründet sein.



! Glückliche schauen optimistischer in die Zukunft.

Abbildung 14: Empfinden der zukünftigen Veränderung der Arbeitswelt.

Dieser Befund wird bei Betrachtung der Wünsche weiter gestützt, die beide Vergleichsgruppen mit Blick auf die zukünftige Arbeits- und Lebenssituation äußern. „Weniger Glückliche“ wünschen sich relativ gesehen verstärkt einen Rückzug ins Private (vgl. Abb. 15), während die „umfassend glücklichen“ Be-

fragten im Vergleich noch mehr vom Gleichen suchen: Mehr berufliche Erfüllung und beruflichen Erfolg (vgl. Abb. 16).

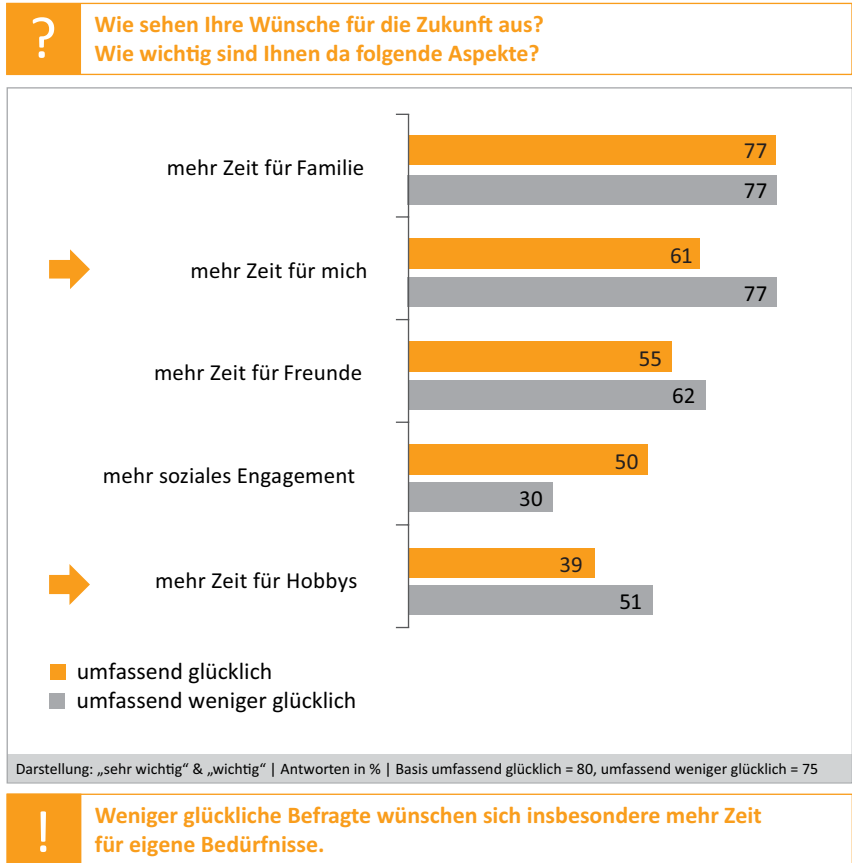


Abbildung 15: Private Wünsche für die Zukunft.

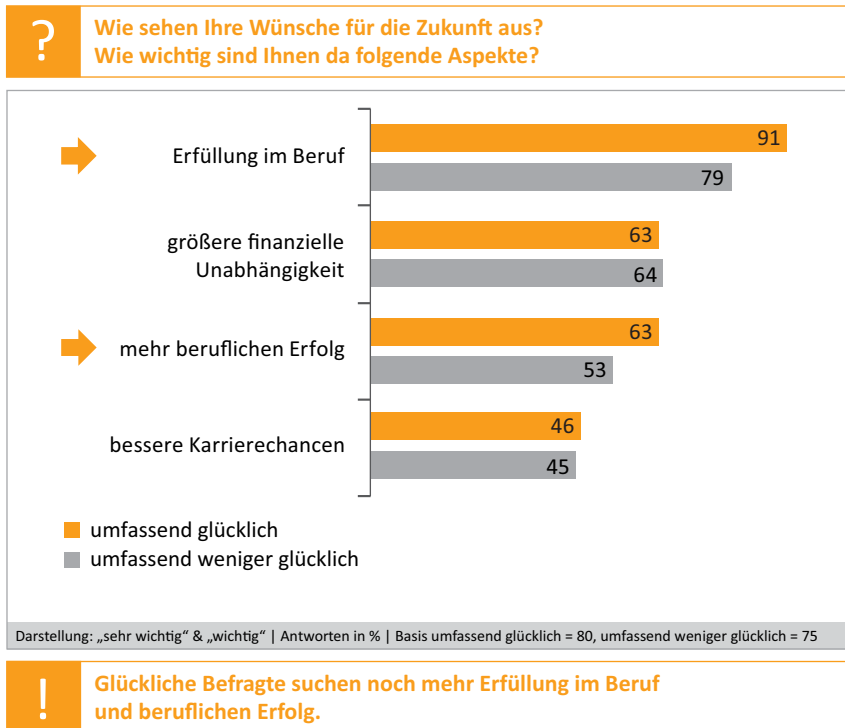


Abbildung 16: Berufliche Wünsche für die Zukunft.

Werden die Wünsche der „weniger Glücklichen“ genauer betrachtet, so sind diese tendenziell „egoistischer“ Natur. „Mehr Zeit für mich“, „mehr Zeit für Freunde“, „mehr Zeit für Hobbys“ werden überproportional häufig genannt (vgl. Abb. 15). Im Wunsch „noch mehr Zeit für die Familie“ unterschieden sich die beiden Gruppen demgegenüber nicht. Daraus lässt sich durchaus folgern, dass „weniger Glückliche“ das Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie intensiver und konfliktreicher erleben und sie das Gefühl haben, dass ihre eigenen Bedürfnisse zu kurz kommen.

Demgegenüber scheinen die „umfassend Glücklichen“ besser in der Lage, dieses Spannungsfeld aufzulösen. Unter Umständen stellt es sich ihnen gar nicht. Jedenfalls wünschen sie sich in noch stärkerem Maße Erfüllung im Beruf sowie mehr beruflichen Erfolg. Die Ergebnisse legen auch nahe, dass es nicht finanzielle Unabhängigkeit oder Karriere sind, die zu mehr Glück verhelfen – hier sind kaum Unterschiede festzustellen – sondern dass es ihnen um die Anerkennung und die „Sinn-Stiftung“ geht, die ein erfülltes berufliches Leben bietet.

Berufliche Erfüllung als Glücksdroge? Jedenfalls wird auch bei absoluter Betrachtung die zentrale Bedeutung dieses Aspekts deutlich. Der Wunsch nach beruflicher Erfüllung steht bei allen Befragten, unabhängig vom erreichten Glücksniveau, an erster Stelle.

c) Zusammenfassung

- Die Intensität der Veränderungen der Arbeitswelt wird aus Sicht der Befragten weiter zunehmen. Während mit Blick auf die Vergangenheit die negative Beurteilung überwiegt, überwiegt mit Blick auf die Zukunft die positive.
- Allerdings werden bei offener Nachfrage insbesondere der zu erwartende Fachkräftemangel und ein weiter steigender Leistungsdruck thematisiert. Die damit verbundenen Herausforderungen gilt es zu bewältigen.
- In positiver Hinsicht prognostizieren die Befragten eine zunehmende Flexibilität der Arbeitswelt einhergehend mit der Erwartung, Berufliches und Privates besser in Einklang bringen zu können.
- „Weniger glückliche“ Befragte scheinen sich stärker im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie aufzureiben. Das eigene „Ich“ kommt zu kurz. Sie wünschen sich vergleichsweise mehr Zeit für sich selbst. Noch mehr beruflicher Erfolg erscheint weniger erstrebenswert als bei glücklichen Befragten.

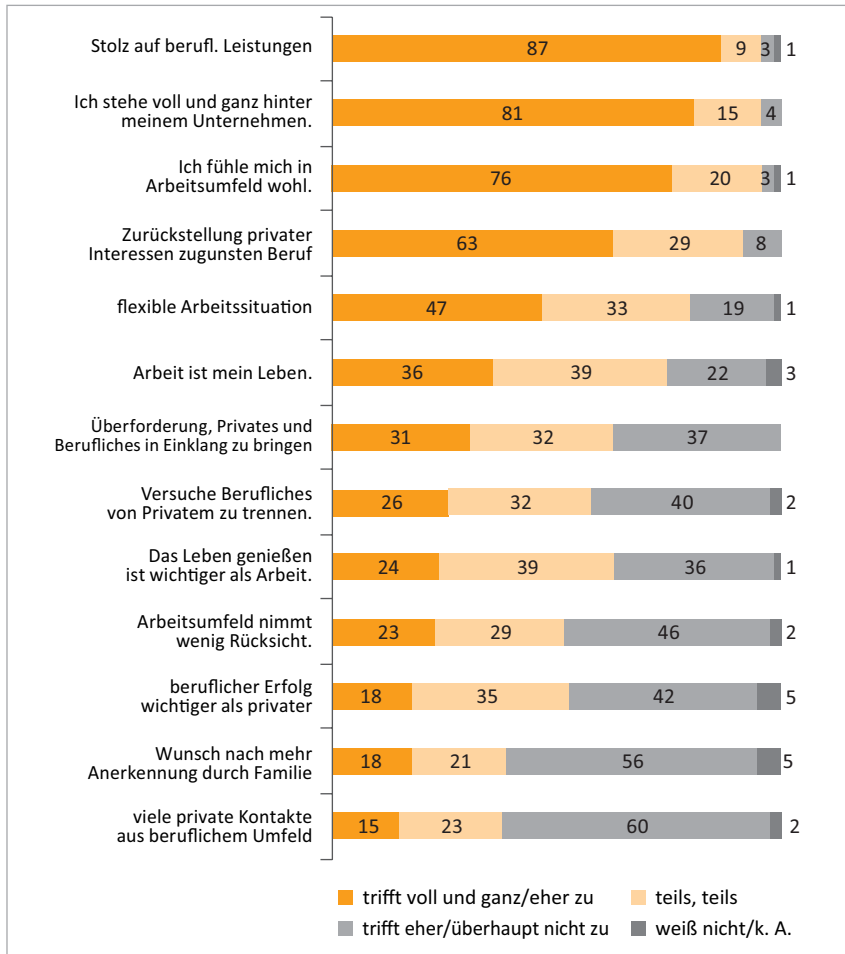
3.3 Arbeitszufriedenheit und Lebensglück aus der Sicht junger Führungskräfte

a) Private Lebenssituation und partiale Lebenszufriedenheiten

Ein zentrales Ziel der vorliegenden Studie besteht in der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen persönlicher Arbeitssituation und dem allgemeinen Lebensglück. Dazu wurden den Befragten 13 Thesen vorgegeben, die ihre Arbeits- und Lebenssituation beschreiben sollen und denen sie zustimmen oder die sie ablehnen konnten. Im Ergebnis zeigen sich die Befragten mit ihrer Arbeitssituation insgesamt sehr zufrieden. Die drei Thesen mit der stärksten Zustimmung beziehen sich alle auf Aspekte, die eine außerordentliche Identifikation der Antwortenden mit ihrem Arbeitsumfeld vermuten lassen (vgl. Abb. 17). Diese Identifikation wird auch dadurch nicht beeinträchtigt, dass immerhin 63 % zugeben, dass private Interessen zugunsten des Berufs oft zurückgestellt werden müssen. Vor diesem Hintergrund ist es überraschend, dass zwar nur eine Minderheit (26 %) eine Trennung von Berufs- und Privatleben aktiv anstrebt, aber die Mehrheit offensichtlich kaum private Kontakte zum Arbeitsumfeld pflegt (60 %).



Inwieweit treffen folgende Aussagen gegenwärtig auf Ihre persönliche Situation zu?



Darstellung: „trifft voll und ganz zu“ & „eher zu“, „teils, teils“, „trifft eher“ & „überhaupt nicht zu“, „weiß nicht“ & „k. A.“ Antworten in % | Basis 160



Eine überwältigende Mehrheit schöpft Zufriedenheit und Kraft aus einer Sinn und Identifikation bietenden Arbeitssituation.

Abbildung 17: Private Lebenssituation.

Das Ergebnis legt auch nahe, dass es eine Bereitschaft gibt, private Interessen hinter den beruflichen zurückzustellen, wenn das Identifikationspotenzial mit der Arbeitswelt entsprechend hoch ist und insbesondere das Arbeitsklima stimmt. Andererseits sieht nur ein gutes Drittel im Beruf den zentralen Lebenssinn („Arbeit ist mein Leben“, 36 % Zustimmung). Nur für Wenige (18 %) ist der berufliche Erfolg wichtiger als der private. Die Mehrheit fühlt sich beruflich auch nicht überfordert oder rücksichtslos durch das Arbeitsumfeld behandelt. Diese insgesamt positiven Ergebnisse rücken in ein differenzierteres Licht, wenn sie nach „umfassend Glücklichen“ und „weniger Glücklichen“ getrennt betrachtet und die jeweiligen Partialzufriedenheiten mit unterschiedlichen Lebensbereichen ins Kalkül gezogen werden. Erwartungsgemäß geben sich die „weniger Glücklichen“ in allen Lebensbereichen mehr oder weniger unzufriedener als die Glücklichen.

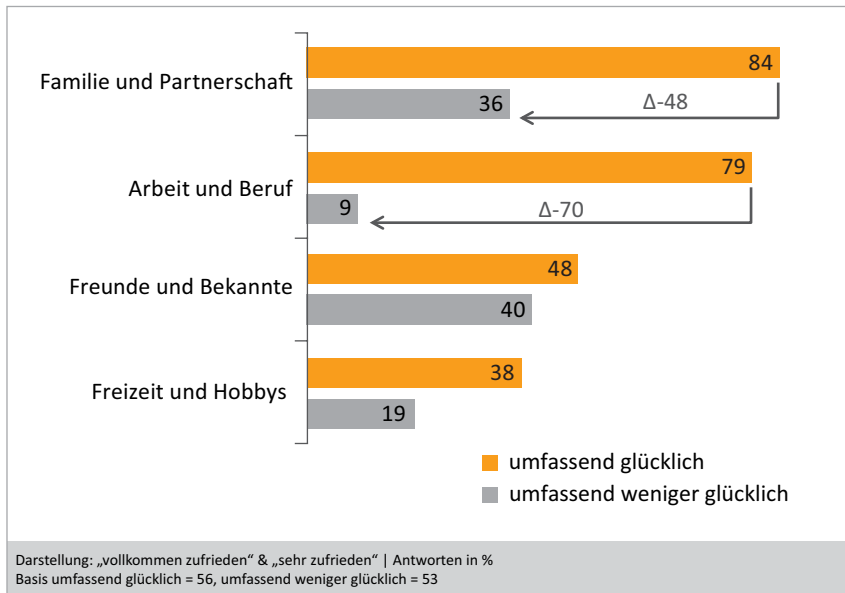
Tiefere und sehr interessante Einblicke bietet jedoch eine genauere Analyse der Differenzen innerhalb der Zufriedenheitsniveaus der verschiedenen Lebensbereiche. Dabei zeigt sich, dass der Zufriedenheitsunterschied mit Blick auf den Lebensbereich „Freunde und Bekannte“ noch relativ gering ausfällt. Hinsichtlich des Lebensbereichs „Freizeit und Hobbys“ verdoppelt sich das Zufriedenheitsniveau der Glücklichen gegenüber den weniger Glücklichen. Sehr starke Zufriedenheitsdifferenzen sind in den Bereichen „Familie und Partnerschaft“ sowie „Arbeit und Beruf“ zu erkennen. Die Zufriedenheit der Glücklichen mit dem Lebensbereich „Arbeit und Beruf“ fällt im Vergleich zur Gruppe der weniger Glücklichen **fast neun Mal** so hoch aus (vgl. Abb. 18).

Bemerkenswert ist dabei, dass diese Zufriedenheitsdifferenz deutlich höher ausfällt als bei „Familie und Partnerschaft“ (Faktor 2,3). Daraus kann geschlossen werden, dass der Lebensbereich „Arbeit und Beruf“ die Glücksunterschiede zwischen den betrachteten Gruppen noch besser erklärt als „Familie und Partnerschaft“. Mit anderen Worten: Zufriedenheit mit Arbeit und Beruf ist für das Glücksempfinden von höherer Bedeutung als die Zufriedenheit mit Familie und Partnerschaft.

Dieses Ergebnis überrascht. Allerdings muss bei dessen Bewertung immer auch die Zielgruppe vor Augen gehalten werden, die dieser Untersuchung zugrunde liegt. Eine Verallgemeinerung des Befundes über diese Gruppe hinaus ist ohne weitere Studien nicht ohne weiteres möglich.



Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit den folgenden Bereichen Ihres Lebens?



Die Arbeitszufriedenheit scheint dominierend für die Glücksbeurteilung und von noch größerer Relevanz als „Familie und Partnerschaft“.

Abbildung 18: Partiale Lebenszufriedenheiten – Betrachtung umfassend Glückliche und umfassend weniger Glückliche.

Wird das soeben dargestellte Ergebnis differenzierter betrachtet, verstärkt sich der bisher gewonnene Eindruck eines nicht-linearen, teilweise kompensatorischen, teilweise aber synergetischen Zusammenhangs zwischen den Glückswelten.

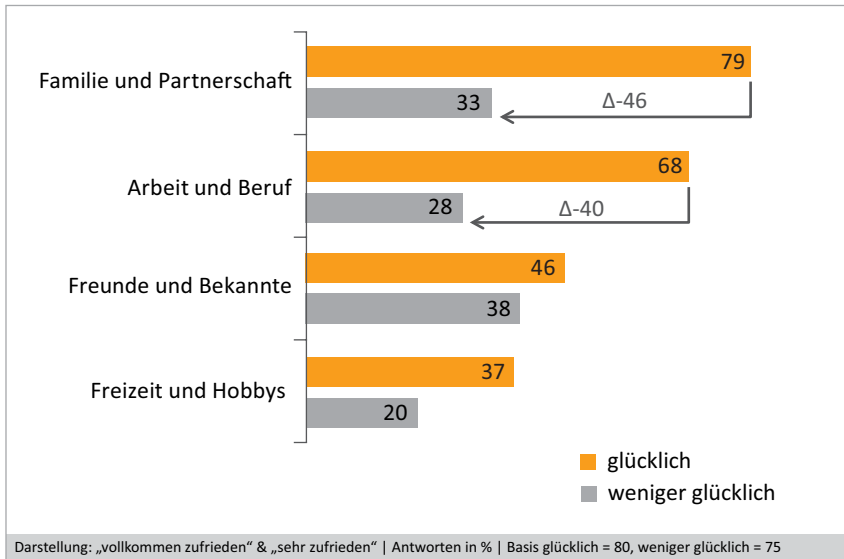
Bei Befragten, die mit dem allgemeinen Leben glücklich sind, steigt die Zufriedenheit mit „Familie und Partnerschaft“ wahrnehmbar (+5 %-Punkte), wenn sie gleichzeitig angeben, auch in der Arbeitswelt Glück zu empfinden. Hier ist also ein sich gegenseitig verstärkender Effekt festzustellen. Umgekehrt wird die Zufriedenheit mit der privaten Situation bei denjenigen, die sich mit ihrer Lebenssituation weniger glücklich zeigen, nicht dadurch weiter reduziert, dass sie auch mit der Arbeitswelt relativ unglücklicher sind. Im Gegenteil: Die Zufriedenheit mit der privaten Situation fällt bei einer integrierten Betrachtung

von Arbeits- und Lebensglück im Vergleich sogar leicht höher aus (+3 %-Punkte). Dagegen sinkt dann erwartungsgemäß die Zufriedenheit in der Dimension „Arbeit und Beruf“ dramatisch (-19 %-Punkte). Es kann also mit Blick auf die Gruppe, deren „Ausgangs-Glücksniveau“ vergleichsweise niedriger ist, eher ein kompensatorischer Effekt zwischen Arbeits- und Lebensweltglück vermutet werden. Berufliche Unzufriedenheit führt wohl dazu, verstärkt das Glück im Privaten zu suchen. Allerdings scheint mit Blick auf die nur moderate Steigerung der Zufriedenheit mit Familie & Partnerschaft die Vermutung nahe, dass privates Glück Unzufriedenheit im Beruf zwar abschwächt, aber nicht vollständig kompensiert.

Zur besseren Nachvollziehbarkeit dieser Zusammenhänge und der daraus abgeleiteten Thesen werden in folgender Abbildung die Partialzufriedenheiten der Befragten ohne den Einfluss dargestellt, den das Arbeitsglück darauf ausübt. Die Angaben zum Arbeitsglück sind da nicht berücksichtigt. Berücksichtigung findet allein das Lebensglück. Die Unterschiede in den Differenzen zwischen den nun anders gebildeten Glücksclustern unten im Vergleich zur Darstellung oben sind auffallend.



Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit den folgenden Bereichen Ihres Lebens?



Partialzufriedenheit ohne Berücksichtigung des Einflusses des Arbeitsglücks. Die Differenzen zwischen den Glücksgruppen fallen niedriger aus.

Abbildung 19: Partiale Lebenszufriedenheiten ohne Berücksichtigung des Einflusses des Arbeitsglücks – Betrachtung Glückliche und weniger Glückliche.

b) Dimensionen der Arbeitswelt und ihr Einfluss auf das Lebensglück im Überblick

Aufgrund des überraschenden Befundes, dass Beruf und Arbeit stärker auf das Glücksempfinden wirken als Familie und Partnerschaft, soll im Folgenden der Zusammenhang zwischen Arbeitswelt und Lebensglück genauer betrachtet werden. Dazu wurden die bereits beschriebenen 13 Thesen zur Arbeits- und Lebenssituation dimensionsanalytisch verdichtet. Mittels einer explorativen Faktorenanalyse konnten insgesamt fünf Dimensionen identifiziert werden, welche die Arbeits- und Lebenssituation der Befragten charakterisieren helfen¹⁴:

14 Hauptkomponentenanalyse | Rotation: Varimax mit Kaiser-Normalisierung | Varianzklärung: 67,5 %.

- Identifikation mit der Arbeit
- wahrgenommener Leistungsdruck
- Bedeutung bzw. Stellenwert der Arbeit als „sinngabende“ Instanz für das Leben
- Spannungsfeld Arbeit und Familie
- Verflechtung beruflicher und privater Kontakte

Eine einfache Korrelationsanalyse dieser Dimensionen mit dem allgemeinen Lebensglück zeigt bereits erste Zusammenhänge. Danach besteht ein deutlich positiver Zusammenhang zwischen der „Identifikation mit der Arbeit“ und Lebensglück. Schwach ausgeprägt, aber erkennbar, ist der positive Zusammenhang zwischen der Dimension „Verflechtung privater und beruflicher Kontakte“ und Lebensglück. Glückliche Befragte ziehen also offensichtlich die Grenzen zwischen Privat- und Arbeitsleben nicht so deutlich.

Einen schwachen negativen Zusammenhang mit dem Lebensglück zeigen die Dimensionen „Leistungsdruck“ und „Spannungsfeld Arbeit und Familie“. Kein Zusammenhang konnte zwischen dem individuell zugeordneten Stellenwert der Arbeit und des Lebensglücks gefunden werden (vgl. Abb. 20).



Inwieweit treffen folgende Aussagen gegenwärtig auf Ihre persönliche Situation zu?

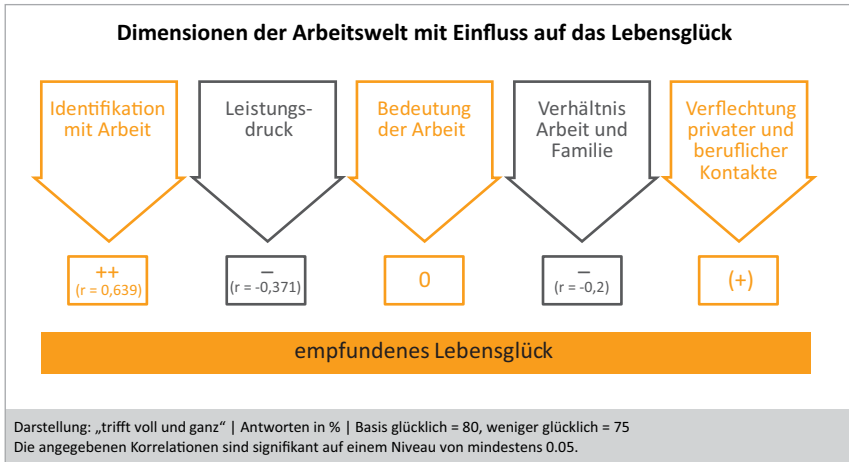


Abbildung 20: Dimensionsmodell Glückstreiber – private Lebenssituation.

Entscheidend für das Lebensglück scheinen also die Implikationen der konkreten Arbeitssituation auf die Lebenssituation der Menschen und auf das innere Selbstbild des Einzelnen zu sein. Ob ein Mensch Arbeit als Lebensmittelpunkt sieht oder nicht, spielt zunächst keine Rolle. Es ist lediglich zu vermuten, dass dieser Faktor sowohl positiv wie auch negativ die durch die Arbeitssituation hervorgerufenen Implikationen für die allgemeine Lebenssituation verstärken kann.

c) Dimension „Identifikation mit dem Arbeitsumfeld“

Die Dimension „Identifikation mit dem Arbeitsumfeld“ setzt sich in unserer Untersuchung aus drei Einzelaspekten zusammen:

- Arbeitsklima,
- Loyalität mit dem Unternehmen und
- Arbeitsstolz.

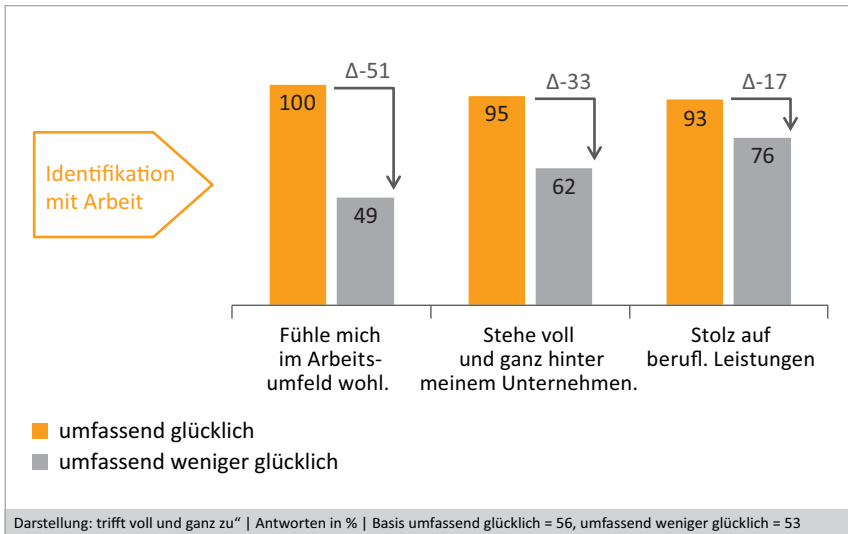
Werden die „umfassend Glücklichen“ hinsichtlich dieser Einzelaspekte mit den „weniger Glücklichen“ verglichen, so verschärfen sich die soeben dargestellten Ergebnisse. Die „umfassend Glücklichen“ stimmen mit überwältigender Mehrheit den jeweils hinter diesen Konstrukten stehenden Aussagen zu. Das Item „fühle mich in meinem Arbeitsumfeld wohl“ erhält sogar überwältigende 100 % Zustimmung (vgl. Abb. 21). Erwartungsgemäß fallen die Zustimmungsraten bei den „weniger Glücklichen“ deutlich niedriger aus. Aber die Differenzbetrachtung liefert durchaus unerwartete, interessante Einblicke in die zentralen Glückstreiber. Die größte Differenz zwischen „weniger Glücklichen“ und „umfassend Glücklichen“ findet sich nämlich in der Zustimmung zur Aussage „fühle mich in meinem Arbeitsumfeld wohl“. Die Zustimmungsraten bei den „umfassend Glücklichen“ ist um den Faktor zwei höher. Ein gutes Arbeitsklima, in dem sich die Beschäftigten wohl fühlen, ist daher wohl als ein zentraler Glückstreiber identifiziert.

Dieser „äußere“ Faktor erscheint so gesehen noch entscheidender als die stärker im Individuum selbst begründeten „inneren“ Faktoren „Arbeitsstolz“ und „Unternehmensloyalität“.

Die Schaffung eines guten Arbeitsklimas liegt in der überwiegenden Verantwortung des Unternehmers und der dort beschäftigten Führungskräfte. Sie sollten einen Führungsstil pflegen, eine Unternehmenskultur implementieren und Rahmenbedingungen schaffen, die einem guten Arbeitsklima zuträglich sind. Besonderer Stellenwert dürfte dabei dem Aspekt „Fairness“ im Umgang mit Mitarbeitern zukommen.



Inwieweit treffen folgende Aussagen gegenwärtig auf Ihre persönliche Situation zu?



Das Arbeitsklima scheint dominierend die Glückswahrnehmung zu beeinflussen.

Abbildung 21: Dimension Identifikation mit der Arbeit – private Lebenssituation.

d) Dimension „Bedeutung der Arbeit“

Die grundlegende Bedeutung, d. h. die innere Einstellung, welche die Befragten gegenüber dem Beruf besitzen, wurde mittels folgender Konstrukte erfasst:

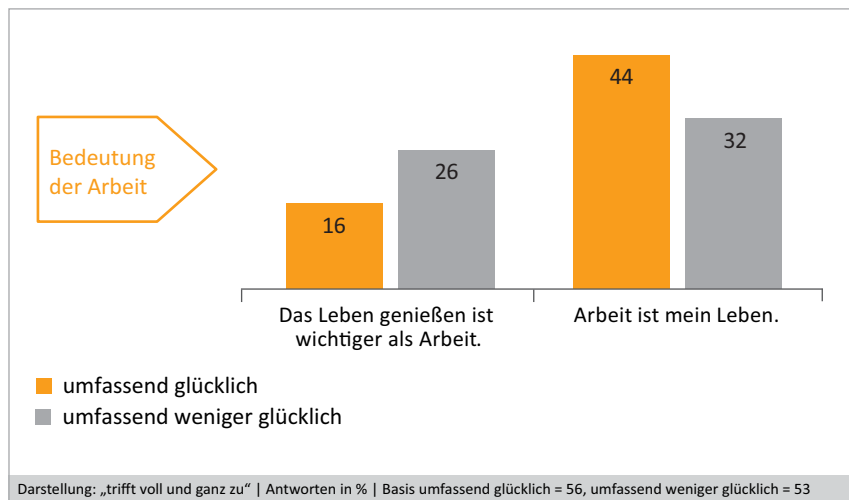
- Genussorientierung
- Leistungsorientierung.

Im Ergebnis sind „umfassend Glückliche“ in der Tendenz deutlich leistungsorientierter als „weniger Glückliche“ (vgl. Abb. 22). Demgegenüber steht bei Letzteren die Genussorientierung stärker im Fokus. Daraus folgt, dass die grundlegende positive Einstellung gegenüber dem Beruf einen relevanten Einfluss auf das Glücksempfinden hat. Insofern spielen auch innere und nicht allein äußere Faktoren eine wichtige Rolle beim Streben nach umfassendem Glück. Es kommt eben auch auf die persönliche Perspektive an: Wirft man einen positiven Blick auf das, was man tut, schafft das Zufriedenheit und Glück.

Allerdings könnte die stärkere Genussorientierung der „weniger Glücklichen“ auch ein Indiz für deren Rückzug und Resignation hinsichtlich der Arbeitswelt sein. Führen schlechte Erfahrungen im Arbeitsleben, z. B. ein unbefriedigendes Arbeitsklima zu einer Umorientierung, weg von der Leistungs- hin zur Genussorientierung?



Inwieweit treffen folgende Aussagen gegenwärtig auf Ihre persönliche Situation zu?



Eine positive Einstellung zur Arbeit ist verbunden mit einem höheren Glücksempfinden.

Abbildung 22: Dimension Bedeutung der Arbeit – private Lebenssituation.

e) Dimension „Leistungsdruck“

Der in der Wahrnehmung der Menschen zunehmende Leistungsdruck ist ein charakteristischer Faktor der modernen Arbeitswelt. Auch in unserer Untersuchung wurde der wahrgenommene Leistungsdruck, die Dynamik und Schnelllebigkeit unserer Zeit als entscheidender, die Arbeitswelt negativ prägender Faktor benannt. Umso wichtiger ist der Detailblick darauf.

Der Dimension „Leistungsdruck“ konnten im Rahmen der Faktorenanalyse vier charakterisierende Teilaspekte zugeordnet werden.

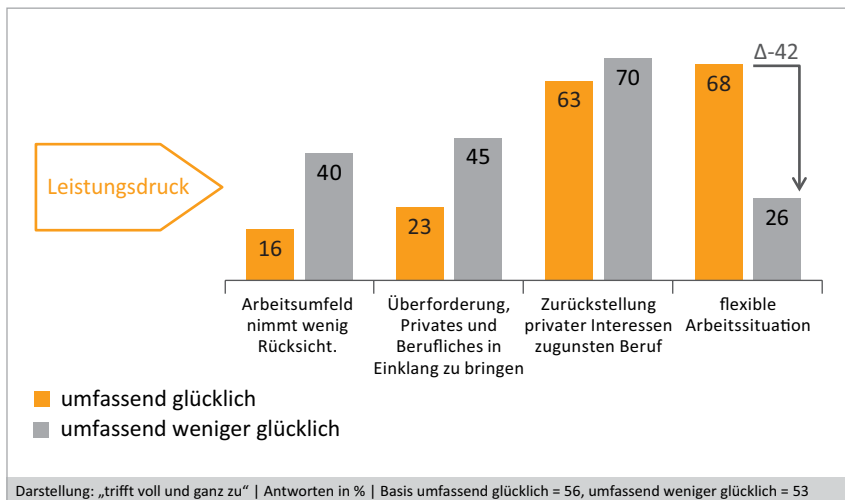
- Rücksichtslosigkeit durch Arbeitsumfeld
- empfundenen Spannungsfeld Beruf – Familie
- Druck, private Interessen zurückstellen zu müssen
- Wahrgenommene Flexibilität der Arbeitssituation.

Die Differenzanalyse zwischen der Gruppe der „umfassend Glücklichen“ und den „weniger Glücklichen“ ergibt erneut wichtige Hinweise auf Glückstreiber. Zunächst ist festzustellen, dass nur ein relativ geringer Unterschied zwischen den Gruppen mit Blick auf die Notwendigkeit besteht, private Interessen zugunsten des Berufs zurückstellen zu müssen. Das heißt, hinsichtlich des „Arbeitsdrucks“ bzw. der „Arbeitslast“ scheinen die Ausgangsvoraussetzungen zwischen den Glücksgruppen weitgehend gleich (vgl. Abb. 23).

Arbeitsdruck, der zu Lasten des Privaten geht, dürfte also für sich genommen kaum ein Problem für das Glücksstreben darstellen. Es sind wohl eher die unterschiedlichen Rahmenbedingungen, unter denen dieser Druck ausgehalten werden muss, die negativen Leistungsdruck erzeugen und das Glücksempfinden negativ beeinflussen.



Inwieweit treffen folgende Aussagen gegenwärtig auf Ihre persönliche Situation zu?



Inflexible Arbeitssituationen erhöhen den Druck und machen unglücklich.

Abbildung 23: Dimension Leistungsdruck – private Lebenssituation.

So leiden „weniger Glückliche“ deutlich häufiger unter der Rücksichtslosigkeit des Arbeitsumfeldes (Faktor 2,5). Offensichtlich sind sie auch häufiger Konflikten ausgesetzt, die aus dem Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie erwachsen (Faktor 2). Ein besonders wichtiger Aspekt scheint jedoch die wahrgenommene Flexibilität der Arbeitssituation zu sein. Hier bestehen die größten Unterschiede zwischen den betrachteten Gruppen (Faktor 2,6). Arbeitslast kann offensichtlich dann besser ausgehalten werden, wenn sie mit flexiblen Arbeitssituationen einhergeht. Diese bieten zeitliche und ggf. auch örtliche Autonomie in der Bewältigung des Arbeitsdrucks.

Das Gefühl mangelnder Rücksichtnahme durch das Arbeitsumfeld und eine aus Interessenskollisionen zwischen beruflicher und privater Sphäre resultierende Überforderung kennzeichnen die Situation von in der Tendenz „weniger glücklichen“ Befragten. Inflexibilität der Arbeitssituation erzeugt negativen Stress. Inflexible, Autonomie einschränkende Arbeitsbedingungen verstärken das Gefühl der Überforderung und führen letztlich zu einer Minderung des allgemeinen Glücksempfindens.

f) Dimension „Spannungsfeld Beruf – Familie“

Das „Spannungsfeld Beruf – Familie“ wird oft als Ursache für negativen Stress und damit auch als glücksmindernder Faktor angesehen. In unserer Untersuchung wurden dazu zwei Teilaspekte näher betrachtet:

- Grad der Anerkennung für berufliche Leistungen seitens der Familie
- momentane Orientierung an beruflichem oder privaten Erfolg

Eine Differenzanalyse zwischen den Gruppen zeigt, dass es mit Blick auf die gefühlte Anerkennung durch die Familie kaum Unterschiede zwischen „umfassend Glücklichen“ und „weniger Glücklichen“ gibt. Beide Gruppen sehen ihre beruflichen Leistungen von ihren jeweiligen Familien überwiegend als ausreichend gewürdigt (vgl. Abb. 24).

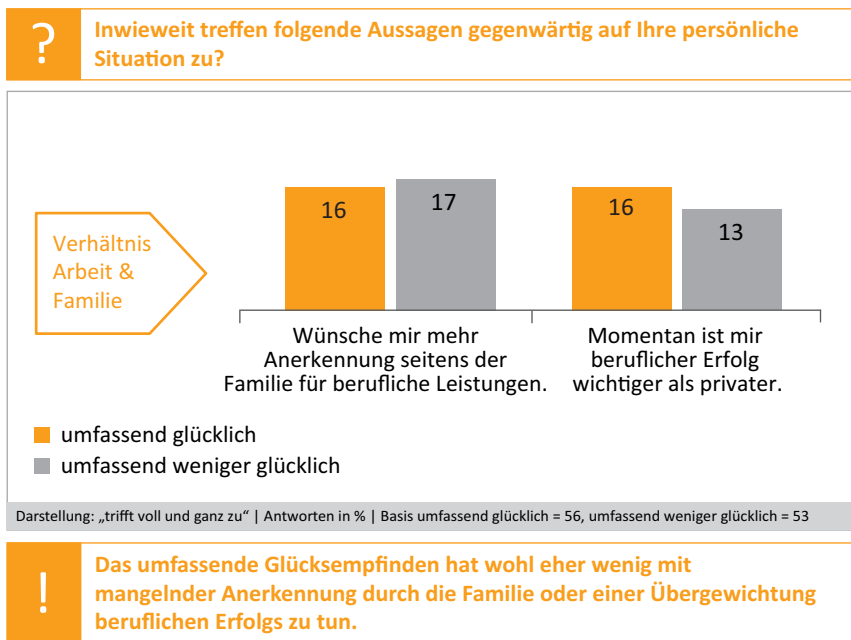


Abbildung 24: Dimension Verhältnis Arbeit und Familie – private Lebenssituation.

An mangelnder Anerkennung durch die Familie kann das unterschiedliche Glücksempfinden also kaum liegen. Auch die These, dass eine Überbewertung beruflichen Erfolgs zu Lasten des Privaten das Glücksempfinden reduziert, kann durch die vorliegenden Ergebnisse nicht gestützt werden. Es zeigt sich im Gegenteil auch hier wieder, dass eine innere Leistungsorientierung tendenziell glückssteigernd wirkt.

Als Zwischenfazit und in Übereinstimmung mit den zuvor dargestellten Ergebnissen kann daher festgehalten werden: Leistung zu fordern und zu geben kann das persönliche Glück steigern. Aber die Rahmenbedingungen sind dafür entscheidend.

g) Dimension „Verflechtung privater und beruflicher Kontakte“

Als letzte Dimension soll der Aspekt „Verflechtung privater und beruflicher Kontakte“ in seinem Einfluss auf das Glücksempfinden betrachtet werden. Mit Blick auf diese Dimension werden oft gegensätzliche Positionen vertreten: Die einen befürworten eine starke Trennung, andere die Verflechtung von Lebens- und Arbeitswelt. Welcher Position kann aus der Perspektive des Glücksstrebens zugestimmt werden?

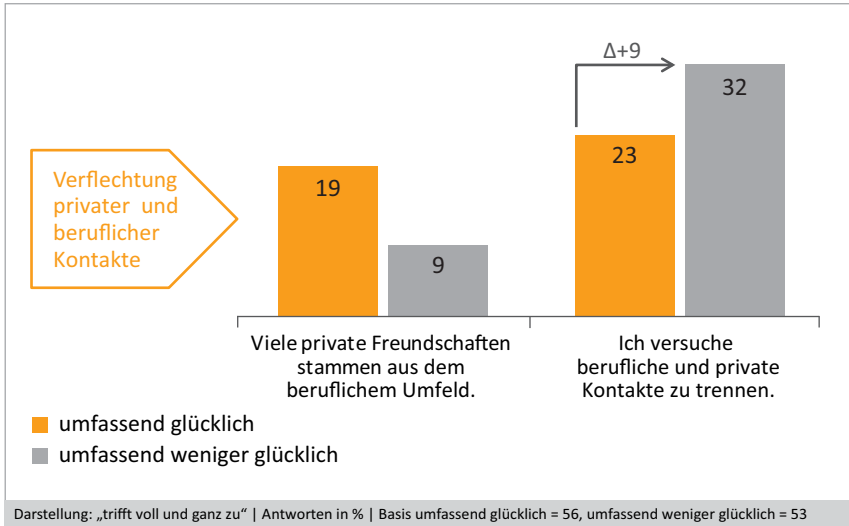
Zur Beantwortung der Frage wurde diese Dimension mittels zweier Konstrukte erfasst:

- Freundschaften aus beruflichem Umfeld
- Bemühen, berufliche und private Welt zu trennen

Im Ergebnis kann festgestellt werden, dass eine Vermischung privater und beruflicher Beziehungen in der Tendenz glückssteigernd wirkt (vgl. Abb. 25).



Inwieweit treffen folgende Aussagen gegenwärtig auf Ihre persönliche Situation zu?



Werden berufliche Kontakte auch privat gepflegt, scheint dies tendenziell glückssteigernd zu wirken.

Abbildung 25: Dimension Verflechtung privater und beruflicher Kontakte – private Lebenssituation.

Innerhalb der Gruppe der „umfassend Glücklichen“ vermischen sich beide Lebenswelten stärker als in der Vergleichsgruppe. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Lebenswelt zerfließen. Vor dem Hintergrund der bereits dargestellten Ergebnisse ist dies nachvollziehbar. Als zentraler Glückstreiber wurde das Arbeitsklima identifiziert. Fühlen sich Menschen in ihrer Arbeitsumgebung wohl, sind sie auch glücklicher. Das führt dazu, dass berufliche Kontakte in das Privatleben transferiert werden. Versteht man sich mit seinen Kolleginnen und Kollegen, ist auf gleicher Wellenlänge, genießt gemeinsam Erfolge und besitzt man die Flexibilität, Berufliches und Privates miteinander zu verbinden, dann steigert dies letztlich auch das Glücksempfinden.

h) Zusammenfassung

- Eine überwältigende Mehrheit der Befragten schöpft Zufriedenheit aus einer Sinn und Identifikation stiftenden sowie angenehmen Arbeitssituation.
- Die Arbeitszufriedenheit scheint einen noch größeren Einfluss auf das Lebensglück zu besitzen als Familie und Partnerschaft. Hier gibt es die größten Differenzen zwischen „glücklichen“ und „weniger glücklichen“ Befragten.
- Stolz auf die eigene Leistungsfähigkeit, Identifikation mit seinem beruflichen Tun sowie eine gute Arbeitsatmosphäre sind entscheidend für Arbeitszufriedenheit und Lebensglück. Glückliche Befragte weisen dem Beruf auch einen höheren Stellenwert zu.
- Glücksmindernder Stress entsteht insbesondere durch inflexible Arbeitssituationen. Vermutlich erzeugt die damit verbundene Einschränkung der Autonomie Druck. Das gilt auch für ein rücksichtsloses Arbeitsumfeld und die Zerrissenheit zwischen Beruf und Privatleben.

4 Fazit und Ausblick

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel – aus Sicht der Befragten drastisch. Bei summarischer Betrachtung werfen diese einen deutlich skeptischen Blick auf die wahrgenommenen Veränderungen der Vergangenheit. Die Schnelllebigkeit des Arbeitslebens, zunehmender Leistungs- und Effizienzdruck, verstärkt durch Globalisierung, Fachkräftemangel, technischen Fortschritt und Wertewandel stellen hohe Anforderungen an den Manager von heute. Nicht überraschend also, dass mehr als drei Viertel der Befragten beruflichen Stress empfinden.

Für die Zukunft erwarten die Befragten eine Intensivierung dieses Wandels. Die Anforderungen an den Manager von morgen werden also noch steigen. Allerdings überwiegt beim Blick nach vorne ein moderater Optimismus. Führungskräfte werden zukünftig stärker auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter eingehen müssen. Das fordert schon der prognostizierte Fachkräftemangel. Neue, flexible Arbeitszeitmodelle, ermöglicht durch mobile Technologien, lassen eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie erwarten. Darin sehen die Befragten gleichzeitig eine der wichtigsten Forderungen für die Zukunft. Dies erscheint konsequent. Die Ergebnisse zeigen nämlich auch, dass im Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie hohes Konfliktpotenzial und einer der zentralen Faktoren für negativen Stress liegt – und negativer Stress macht unzufrieden und unglücklich.

Stress als solcher führt jedoch nicht zwangsläufig dazu, dass Menschen unzufriedener oder unglücklicher sind. Die Mehrheit der Befragten empfindet beruflichen Stress durchaus positiv. Sie identifizieren sich mit ihrer Arbeit, fühlen sich in ihrem Arbeitsumfeld wohl und sind beruflich erfolgreich. Die wahrgenommenen Veränderungen der Arbeitswelt, insbesondere die zunehmende Arbeitslast sowie der steigende Leistungs- und Effizienzdruck sind für sich genommen nicht das zentrale Problem, wenn es um Arbeits- und Lebensglück der Befragten geht. Hier spielen andere Faktoren eine wichtigere Rolle: das Arbeitsumfeld und die Identifikation mit dem beruflichen Tun.

Fühlen sich Menschen in ihrem Arbeitsumfeld wohl, erfahren sie Rücksichtnahme durch Vorgesetzte und Kollegen, z. B. auch mit Blick auf ihre privaten Verpflichtungen, oder erleben sie Autonomie und Flexibilität in ihrem Arbeitsalltag, führt das nicht nur zu einer stärkeren Identifikation mit dem beruflichen Umfeld, sondern insbesondere auch zu höherem Lebensglück. Dabei ist es nicht so, dass sich glücklichere Menschen stärker als andere auf das Privatle-

ben fokussieren. Im Gegenteil: In vorliegender Untersuchung sind glücklichere Menschen leistungsorientierter als andere. Der Beruf spielt für ihr Glücksstreben eine deutlich wichtigere Rolle. Er ist gar von größerer Bedeutung als der Aspekt „Familie und Partnerschaft“. Unzufriedenheit mit dem Beruf mindert das allgemeine Glücksempfinden stärker als Unzufriedenheit mit dem Privatleben.

Dieses Ergebnis vor Augen, ergeben sich klare Verantwortlichkeiten für Arbeitgeber. An erster Stelle steht die Aufgabe, ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter wohl fühlen. Dazu gehören Arbeitsbedingungen, die Flexibilität und Autonomie in der Arbeitsbewältigung beinhalten. Dies fördert insbesondere den Abbau des Spannungsfelds zwischen Beruf- und Privatleben. Arbeitsinhalte und Arbeitsumfeld sollten Sinn stiften und Identifikation bieten. Dazu bedarf es einer neuen „Anerkennungskultur“, die Erfolgserlebnisse vermittelt und den Arbeitsstolz steigert.

Eine Anerkennungskultur sieht die im einzelnen Menschen liegenden Potenziale und Fähigkeiten und verwendet diese als Bewertungsmaßstab zur Leistungsbeurteilung. Anerkennung basiert dann darauf, dass ein Mitarbeiter im Rahmen seiner Möglichkeiten sein Bestes gibt. Sie verzichtet weitgehend auf eine vergleichende Bewertung im Sinne von „besser“ oder „schlechter“ als andere. Solche Vergleiche mindern – im negativen Fall – das Glücksempfinden und demotivieren.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten: Wir reden zu viel über Work-Life-Balance und zu wenig über Arbeitsbedingungen. Stimmen die Arbeitsbedingungen, stellt sich Work-Life-Balance quasi von alleine ein. Nicht Arbeitslast, sondern das Arbeitsumfeld ist Herausforderung: „Menschliche“ Arbeitsbedingungen bieten Selbstbestimmung, Anerkennung und Sinn. Dann entwickelt sich zwischen Beruf und Privatleben ein positives, sich gegenseitig verstärkendes Wechselspiel, das insgesamt glücklicher macht.

Empfehlungen für Arbeitnehmer:

- Bedeutung der Arbeit für Lebensglück nicht unterschätzen.
- Autonomie und Flexibilität einfordern.
- Durchaus private Kontakte zu Kollegen pflegen.

Empfehlungen für Arbeitgeber:

- Gute Arbeitsatmosphäre schaffen.
- Flexibilität in der Arbeitssituation / Autonomie bieten.
- Abbau des Spannungsfelds Beruf – Privatleben unterstützen.
- Vermittlung von Erfolgserlebnissen
- Sinn und Identifikation stiftende Tätigkeit bieten.

Literaturverzeichnis

- Creusen, U. / Müller-Seitz, G.:** Das Positive-Leadership-GRID – Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2010.
- Easterlin, R.:** Does Economic Growth Improve the Human Lot? In: Daid, P. / Reder, M. W. (Hrsg.): Nations and Households in Economic Growth – Essays in Honour of Moses Abramovitz, New York: Academic Press Inc., 1974, S. 89–125.
- Frey, B. S. / Frey Marti, C.:** Glück: Die Sicht der Ökonomie, Glarus/Chur: Rügger, 2010.
- Grimm, J.:** Ergebnisse der Glücksforschung als Leitfaden für politisches Handeln, Discussion Paper Nr. 14, Universität Flensburg, Internationales Institut für Management, 2006.
- Müller-Schneider, T.:** Jeremy Bentham (1789): An Introduction to the Principles of Morals and Legislation, in: Senge, K. / Schützeichel, R. (Hrsg.): Hauptwerke der Emotionssoziologie, Wiesbaden: VS, 2012 (im Erscheinen).
- o. V.:** Von der Leyen will Berufs-Stress bekämpfen, Frankfurter Rundschau, 27.12.2011. URL: <http://www.fr-online.de/wirtschaft/berufskrankheiten-von-der-leyen-will-berufs-stress-bekaempfen,1472780,11358540.html> (Stand: 01.06.2012).
- Rigotti, T. / Mohr, G.:** Moderne Feinde der Gesundheit im Arbeitsleben in: Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen, Psychologie – Gesellschaft – Politik 2008, Psychische Gesundheit am Arbeitsplatz in Deutschland, Berlin, 2008.
- Ruckriegel, K.:** Glücksforschung: Bei mitarbeiterorientierter Personalführung gewinnen alle, in: Personal-Zeitschrift für Human Resource Management, 61. Jg., 2009.
- Techniker Krankenkasse & FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH (Hrsg.):** Kundenkompass Stress, Frankfurt/M., 2009.

Veenhoven, R.: Happiness as an aim in public policy: The greatest happiness principle, in: Linley, P. A. & Joseph, S. (Hrsg.): Positive psychology in practice, chapter 39, Hoboken, New York, USA: Wiley, 2004, S. 658–678.

Wills-Herrera, E.: Geheimnisse der Politik der Zukunft, in: Bormans, L. (Hrsg.), Glück. The World Book of Happiness, Köln: Dumont Buchverlag, 2011, S. 177–179.

Zerr, K./Fischer, S.: Steinbeis-Stiftung (Hrsg.), Werte im Wandel, Stuttgart: Steinbeis-Edition, 2010.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Stichprobenstruktur	12
Abbildung 2:	Demografie.....	12
Abbildung 3:	Struktur der Befragten mit Blick auf Lebens- und Arbeitsglück (isolierte Betrachtung).....	18
Abbildung 4:	Struktur der Befragten mit Blick auf Lebens- und Arbeitsglück (integrierte Betrachtung).....	19
Abbildung 5:	Veränderung der Arbeitswelt im Rückblick – Intensität und Empfinden.....	22
Abbildung 6:	Veränderung der Arbeitswelt im Rückblick – negative Veränderungen.....	23
Abbildung 7:	Veränderung der Arbeitswelt im Rückblick – Empfinden.....	24
Abbildung 8:	Empfindung von beruflichem Stress.....	25
Abbildung 9:	Treiber der Veränderungen in der Arbeitswelt.....	26
Abbildung 10:	Veränderungen in der Arbeitswelt durch gesetzliche Rahmenbedingungen	27
Abbildung 11:	Zukünftige Veränderung der Arbeitswelt – Intensität und Empfinden.....	29
Abbildung 12:	Zukünftig erwartete Veränderungen der Arbeitswelt.....	30
Abbildung 13:	Forderungen an das Management von morgen.....	32
Abbildung 14:	Empfinden der zukünftigen Veränderung der Arbeitswelt. ...	33
Abbildung 15:	Private Wünsche für die Zukunft.....	34
Abbildung 16:	Berufliche Wünsche für die Zukunft.....	35
Abbildung 17:	Private Lebenssituation.....	37
Abbildung 18:	Partiale Lebenszufriedenheiten – Betrachtung umfassend Glückliche und umfassend weniger Glückliche	39
Abbildung 19:	Partiale Lebenszufriedenheiten ohne Berücksichtigung des Einflusses des Arbeitsglücks – Betrachtung Glückliche und weniger Glückliche.....	41
Abbildung 20:	Dimensionsmodell Glückstreiber – private Lebenssituation.....	42
Abbildung 21:	Dimension Identifikation mit der Arbeit – private Lebenssituation.....	44
Abbildung 22:	Dimension Bedeutung der Arbeit – private Lebenssituation.....	45
Abbildung 23:	Dimension Leistungsdruck – private Lebenssituation.....	47
Abbildung 24:	Dimension Verhältnis Arbeit und Familie – private Lebenssituation.....	48
Abbildung 25:	Dimension Verflechtung privater und beruflicher Kontakte – private Lebenssituation.....	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Methodensteckbrief.....	13
-------------------	-------------------------	----

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BW	Baden-Württemberg
d. h.	das heißt
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
f.	folgende
ff.	fortfolgende
Hrsg.	Herausgeber
k. A.	keine Antwort
o. V.	ohne Verfasser
S.	Seite / Seiten
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
WJ	Wirtschaftsjunioren
w. n.	weiß nicht
z. B.	zum Beispiel

Fragebogen

WJ Online-Befragung

Kooperation mit der Steinbeis-Stiftung – eine Befragung zu den Erwartungen und Rahmenbedingungen deutscher Nachwuchsführungskräfte

Erstmessung

100: Bei den Wirtschaftsunioren können sowohl selbstständige Unternehmer als auch Angestellte Mitglied sein.

Was trifft auf Sie im Haupterwerb zu?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- bin im Haupterwerb selbstständiger Unternehmer
- bin angestellt als obere Führungskraft (Geschäftsführung oder Bereichsleitung)
- bin angestellt als mittlere Führungskraft (Abteilungsleitung)
- bin angestellt als untere Führungskraft (Gruppen-, Teamleitung)
- bin angestellt als Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung (Sachbearbeitung, Projektleitung)

110: Wie stark hat sich nach Ihrem Eindruck in den letzten 2–4 Jahren die Arbeitswelt in Deutschland verändert?


Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr stark
- stark
- etwas
- wenig
- überhaupt nicht
- weiß nicht

Falls bei Frage 110 Antwort „sehr stark“, „stark“ oder „etwas“ war

112: Was hat sich aus Ihrer Sicht verändert?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier



Falls bei Frage 110 Antwort „sehr stark“, „stark“ oder „etwas“ war

114: Alles in allem betrachtet, empfinden Sie persönlich diese Veränderungen eher als positiv oder als negativ?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- positiv
- eher positiv
- sowohl – als auch
- eher negativ
- negativ
- weiß nicht

120: Wie stark wird sich nach Ihrer Erwartung die Arbeitswelt in Zukunft, d. h. die nächsten 5–6 Jahre verändern?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr stark
- stark
- etwas
- wenig
- überhaupt nicht
- weiß nicht

Falls Antwort bei Frage 120 „sehr stark“, „stark“ oder „etwas“ war

122: Was werden aus Ihrer Sicht die wichtigsten Veränderungen sein?

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier

Falls Antwort bei Frage 120 „sehr stark“, „stark“ oder „etwas“ war

124: Was glauben Sie, werden diese Veränderungen alles in allem eher einen positiven oder einen negativen Einfluss auf die Arbeitswelt haben?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- positiv
- eher positiv
- sowohl als auch
- eher negativ
- negativ
- weiß nicht

Wichtiger als Arbeit ist mir das Leben zu genießen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele meiner privaten Freundschaften stammen aus meinem beruflichen Umfeld.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich versuche berufliche und private Kontakte zu trennen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

210: Wie sehen Ihre Wünsche für die Zukunft aus? Wie wichtig sind Ihnen da folgende Aspekte?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus	sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	weiß nicht
mehr Zeit für Hobbys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Zeit für Familie oder Partner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bessere Karrierechancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
noch mehr beruflichen Erfolg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Zeit für soziales / ehrenamtliches Engagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Zeit für Freunde und Bekannte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mehr Zeit für mich selbst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
noch größere finanzielle Unabhängigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erfüllung im Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

230: Beruflicher Stress kann sowohl positiv als auch negativ empfunden werden. Wie ist das bei Ihnen?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Empfinde beruflichen Stress überwiegend positiv.
- Empfinde beruflichen Stress überwiegend negativ.
- Empfinde keinen beruflichen Stress.
- Kann dazu keine Aussage treffen.

240: Wie zufrieden sind Sie gegenwärtig mit den folgenden Bereichen Ihres Lebens?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort aus	vollkommen zufrieden	sehr zufrieden	zufrieden	weniger zufrieden	unzufrieden	weiß nicht
Arbeit und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familie und Partnerschaft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freunde und Bekannte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Freizeit und Hobbys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

250: Was würden Sie sagen, wie glücklich sind Sie in Ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- vollkommen glücklich
- sehr glücklich
- eher glücklich
- eher unglücklich
- unglücklich
- kann ich nicht sagen

252: Und was glauben Sie, wie wird das wohl in 5 Jahren sein?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- viel glücklicher
- glücklicher
- unverändert
- unglücklicher
- viel unglücklicher
- weiß nicht

260: Alles in allem betrachtet, was würden Sie sagen, wie glücklich Sie sind?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- vollkommen glücklich
- sehr glücklich
- eher glücklich
- eher unglücklich
- unglücklich
- kann ich nicht sagen

310: Wenn Sie unvoreingenommen versuchen, den Erfolg Ihres Unternehmens einzuschätzen, für wie erfolgreich würden Sie Ihr Unternehmen bezeichnen?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- sehr erfolgreich
- erfolgreich
- teilweise erfolgreich
- eher nicht erfolgreich
- nicht erfolgreich
- weiß nicht

340: Größe Ihres Unternehmens, gemessen an der Anzahl der weltweit festen Mitarbeiter

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- außer mir selbst keine festangestellten Mitarbeiter
- weniger als 5 feste Mitarbeiter
- zwischen 5 und 10 festen Mitarbeitern
- zwischen 11 und 20 festen Mitarbeitern
- zwischen 21 und 100 festen Mitarbeitern
- zwischen 101 und 500 festen Mitarbeitern
- zwischen 501 und 2.000 festen Mitarbeitern
- zwischen 2.001 und 15.000 festen Mitarbeitern
- mehr als 15.000 feste Mitarbeiter
- weiß nicht

376: Branche Ihres Unternehmens, in Anlehnung an die Wirtschaftszweigeklassifikation des Statistischen Bundesamts

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden
- verarbeitendes Gewerbe
- Energie- und Wasserversorgung, Abwasser, Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen
- Baugewerbe
- Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistungen
- Grundstücks- und Wohnungswesen
- freiberufliche, wissenschaftliche und technische Dienstleistungen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- sonstige wirtschaftliche Dienstleistungen (u. a. Dienstleistungen für Unternehmen)
- sonstige (wie Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Kunst, Unterhaltung und Erholung, Öffentliche Verwaltung etc.)
- weiß nicht

405: Für unsere statistischen Auswertungen benötigen wir zum Schluss noch einige persönliche Informationen von Ihnen. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- abgeschlossene Lehre
- Realschulabschluss
- Abitur/Hochschulreife
- abgeschlossenes Hochschulstudium (FH oder BA)
- abgeschlossenes Universitätsstudium
- Promotion
- Sonstiges

405: Ihr Alter?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- unter 30 Jahre
- 30 bis unter 35 Jahre
- 35 bis unter 40 Jahre
- 40 bis unter 45 Jahre

415: Welcher Beziehungsstatus trifft gegenwärtig auf Sie zu?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- allein lebend / Single
- in fester Partnerschaft, mit gemeinsamen Haushalt
- in fester Partnerschaft, ohne gemeinsamen Haushalt
- verheiratet
- Sonstiges

418: Leben in Ihrem Haushalt Kinder unter 14 Jahren?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- nein
- ja, ein Kind unter 14
- ja, mehr als ein Kind unter 14

420: Ihr Geschlecht?

Bitte **nur eine Antwort** aus folgenden Möglichkeiten wählen

- weiblich
- männlich

**500: Gibt es sonst noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?
Verbesserungsvorschläge, Anmerkungen oder Ideen?**

Bitte schreiben Sie Ihre Antwort hier



Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.



Die WirtschaftsJunioren Baden-Württemberg repräsentieren mit 2.400 Mitgliedern eine der größten Landesorganisationen innerhalb der WirtschaftsJunioren Deutschland. Die Mitglieder sind zum Großteil Unternehmer oder in leitender Funktion tätig, sowohl im Mittelstand als auch in großen Konzernen unterschiedlichster Branchen. Als Unternehmer und Führungskräfte möchten sie Vorbild sein. Deutschlandweit haben die WirtschaftsJunioren rund 10.000 aktive Mitglieder, welche für rund 300.000 Arbeitsplätze, 35.000 Ausbildungsplätze und mehr als 120 Milliarden Euro Umsatz Verantwortung tragen.

Autorenprofil



Konrad Zerr (Dipl.-Kfm., Prof. Dr. rer. pol.) ist seit 1996 Professor für Marketing an der Hochschule Pforzheim. Praktische Erfahrungen sammelte er in Marketing- und Vertriebspositionen der Pharma- und Markenartikelindustrie.

Seine gegenwärtigen Forschungsschwerpunkte beinhalten Themen aus dem Bereich der Marktforschung, der Kommunikation, insbesondere zu Formen und Wirkung nicht klassischer Kommunikationsinstrumente sowie aus dem Bereich des Dienstleistungsmarketings.

Er ist Autor zahlreicher Publikationen und wurde für seine wissenschaftlichen Leistungen mehrfach ausgezeichnet.

Außerdem leitet Konrad Zerr das Steinbeis-Beratungszentrum MIC (Marketing – Intelligence – Consulting).

Die erste Steinbeis Consulting Studie „Arbeitswelt. Arbeitszufriedenheit. Lebensglück.“ wurde von der Steinbeis-Stiftung in Kooperation mit den Wirtschaftsjunioren Baden-Württemberg durchgeführt. Sie untersuchte wahrgenommene Veränderungen der Arbeitswelt aus Sicht junger Führungskräfte und Unternehmer sowie ihr Einfluss auf deren Arbeits- und Lebenszufriedenheit.

Die Studie wurde von Prof. Dr. Konrad Zerr, Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums MIC (Marketing – Intelligence – Consulting) und Professor an der Hochschule Pforzheim, erstellt.

Zentrale Ergebnisse der Steinbeis Consulting Studie sind:

- Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel.
Aus Sicht der Befragten drastisch.
- Die Schnelllebigkeit des Arbeitslebens, zunehmender Leistungs- und Effizienzdruck, verstärkt durch Globalisierung, Fachkräftemangel, technischen Fortschritt und Wertewandel stellen hohe Anforderungen an den Manager von heute.
- Mehr als drei Viertel der Befragten empfinden beruflichen Stress.
- Die Mehrheit der Befragten empfindet jedoch beruflichen Stress durchaus positiv.
- Nicht die Arbeitslast, sondern das Arbeitsumfeld ist die Herausforderung.
- Glücklichere Menschen sind leistungsorientierter als andere.
- Stolz auf die eigene Leistungsfähigkeit, Identifikation mit seinem beruflichen Tun sowie eine gute Arbeitsatmosphäre sind entscheidend für Arbeitszufriedenheit und Lebensglück.

ISBN 978-3-943356-00-7



www.steinbeis-edition.de



Steinbeis-Edition