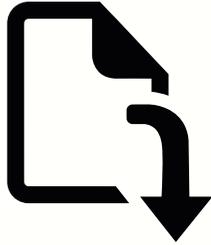


Ruckriegel/Niklewski/Haupt

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung



HAUFE.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

- Rahmenkonzept zur Durchführung einer Kommunikations- und Kreativtagung
- Selbsteinschätzungsfragen: Halten Sie sich für eine gute Führungskraft?
- Ideen für eine Büroolympiade
- Weiterführende Links

Den Link sowie Ihren Zugangscode finden Sie am Buchanfang.



Exklusiv für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen zum Download:



▶ www.haufe.de/arbeitshilfen

▶ **Buchcode:**

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

Karlheinz Ruckriegel

Günter Niklewski

Andreas Haupt

**Alle Inhalte dieses eBooks sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung
von Kopien ist nur mit
ausdrücklicher Genehmigung
des Verlages gestattet.**

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel

Prof. Dr. Dr. Günter Niklewski

Andreas Haupt

Mit einem Geleitwort von Prof. Randolf Rodenstock

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-05588-5
EPUB ISBN: 978-3-648-05593-9
EPDF ISBN: 978-3-648-05594-6

Bestell-Nr. 10100-0001
Bestell-Nr. 10100-0100
Bestell-Nr. 10100-0150

Karlheinz Ruckriegel | Günter Niklewski | Andreas Haupt

Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung

1. Auflage 2015

© 2015 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Lennartz

Lektorat: Monika Spinner-Schuch

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: fgb · freiburger graphische betriebe, 79108 Freiburg

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort: Vom Wohlstand zum Wohleben – wie wandelt sich unsere Arbeitswelt? 11

Prof. RandoIf Rodenstock

1	Glücksforschung – was Menschen glücklich macht	17
	<i>Professor Dr. Karlheinz Ruckriegel</i>	
1.1	Führung als Achillesferse	18
1.2	Wie wir Entscheidungen treffen – vom Homo oeconomicus zum Dualen Handlungssystem	21
	1.2.1 Homo oeconomicus	22
	1.2.2 Duales Handlungssystem	26
1.3	Wer (materiell) alles hat, ist nicht automatisch glücklich	31
1.4	Gesundheit, Glück (Wohlbefinden), gesundes Führen	34
	1.4.1 Zur Entwicklung psychischer Krankheiten in Deutschland	36
	1.4.2 Zur Situation der Beschäftigten in deutschen Unternehmen	38
	1.4.3 Zur Situation der Führungskräfte in deutschen Unternehmen	41
1.5	Glücksforschung (Happiness Research) – eine gesellschaftspolitische Einordnung	44
	1.5.1 Die Finanzkrise(n) der letzten Jahre als Kristallisationspunkt	46
	1.5.2 Glücksforschung und Politik: Der OECD Better Life Index	50
1.6	Die Rückkehr des Menschen in die Ökonomie	54
1.7	Zufriedene und glückliche Mitarbeiter: eine Win-Win-Situation	61
	1.7.1 Hard Facts: Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse	61
	1.7.2 Wertewandel in der Generation Y	63
	1.7.3 Demografische Entwicklung – die Lücke wird immer größer	63
	1.7.4 Zunehmende gesellschaftspolitische Relevanz	64
	1.7.5 Gesetzliche Vorgabe: psychische Gefährdungsbeurteilung	65
1.8	Steigerung des Wohlbefindens im Unternehmen: das Zwei-Säulen-Modell	68
1.9	Säule I: Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Erkenntnisse der Glücksforschung	69
	1.9.1 Was ist überhaupt Glück (Wohlbefinden)?	69
	1.9.2 Quellen des Wohlbefindens (Glücksfaktoren)	75
	1.9.2.1 Soziale Beziehungen – Menschen sind die sozialste Spezies auf dieser Erde	76
	1.9.2.2 Arbeit und Motivation – von der X-Theorie zur Y-Theorie nach McGregor	76
	1.9.3 Was bringt uns Wohlbefinden?	81
	1.9.4 Wege zu einem gelingenden Leben (Glücksaktivitäten)	82
1.10	Führungsethik versus Homo oeconomicus	84
	1.10.1 Was ist Führungsethik?	84
	1.10.2 Menschen sind überwiegend auf Fairness gepolt	89

1.10.3	Abschied vom Homo oeconomicus	92
1.10.3.1	Von einer A-priori-Annahme zur Realität	92
1.10.3.2	Die Homo-oeconomicus-Annahme als negative Prägung von Führungsverhalten	97
1.11	Säule II: Schaffung und Verbesserung der Voraussetzungen in den Unternehmen	102
1.11.1	Mitarbeiterführung – der Mensch steht im Mittelpunkt	104
1.11.1.1	Was ist ein guter und gesunder Führungsstil?	104
1.11.1.2	Kann man gute und gesunde Führung lernen?	109
1.11.2	Arbeitsplatzgestaltung – vom Job zur Berufung	111
1.11.3	Work-Life-Balance – Glück und Zufriedenheit sind nicht teilbar	116
1.11.4	Normatives Controlling – eine notwendige Ergänzung des operativen Controllings	117
2	Individuelle Faktoren der psychischen Gesundheit	121
	<i>Prof. Dr. Dr. Günter Niklewski</i>	
2.1	Glück und Unglücksforschung	122
2.1.1	Führung und das Wissen von psychischen Problemen	122
2.1.2	Fallbeispiele	123
2.1.3	Anhedonie – der Verlust der Lebensfreude	125
2.2	Ich bin im Stress	126
2.2.1	Was ist eigentlich Stress?	127
2.2.2	Die Stressreaktion	128
2.2.2.1	Die Stressreaktion: ein somatopsychisches Ereignis	128
2.2.2.2	Schaltzentrale Gehirn	129
2.2.2.3	Die Wirkung des Stresshormons Cortisol	130
2.2.2.4	Die Stressreaktion des autonomen Nervensystems	131
2.2.3	Was passiert bei Dauerstress?	132
2.2.4	Und die Erholung?	133
2.2.5	Aber: Stress droht auch in der Freizeit	134
2.3	Stress macht krank! Macht Stress krank?	135
2.3.1	Wenn Stress krank macht	136
2.3.1.1	Die Stresshitliste	136
2.3.1.2	Dauerstress und die Folgen	137
2.3.1.2.1	Herz-Kreislauf-Erkrankungen	138
2.3.1.2.2	Broken-Heart-Syndrom	140
2.3.1.2.3	Stress und Immunsystem	140
2.3.1.2.4	Stress und Schlaf	140
2.3.1.2.5	Stress und der Bewegungsapparat	141
2.3.1.2.6	Stress und Stoffwechselerkrankungen	142

2.4	Die psychischen Folgen von Stress – Erschöpfung, Burnout und Depression	142
2.4.1	Kognitive Störungen	143
2.4.2	Burnout-Syndrom	144
2.4.2.1	Die Symptome eines Burnout-Syndroms	145
2.4.2.2	Die Stadien des Burnout-Syndroms	146
2.5	Und wenn aus Burnout eine Depression wird?	147
2.5.1	Depression und Gehirn	148
2.5.2	Depression, eine Erkrankung mit vielen Gesichtern	149
2.5.2.1	Die Symptome der Depression	150
2.5.2.2	Häufige Klagen	150
2.5.2.3	Habe ich vielleicht eine Depression?	154
2.5.2.4	Einteilung der Depressionen nach Schweregrad	156
2.5.2.5	Depressionen aus heiterem Himmel	157
2.5.2.6	Depression und Stimmungsschwankungen	158
2.5.2.7	Vielfältige Ursachen	159
2.5.2.8	Der Verlauf depressiver Störungen	160
2.5.2.9	Die Behandlung depressiver Störungen	161
2.5.2.10	Die Häufigkeit depressiver Störungen	163
2.5.2.11	Depression und andere psychische Störungen	163
2.5.2.12	Nehmen Depressionen zu?	164
2.5.2.13	Die Ursachen der Depression	165
2.5.3	Der Verlauf depressiver Erkrankungen – Sonderformen	166
2.5.3.1	Depression im Alter	166
2.5.3.2	Die vaskuläre Depression – ein eigenständiges Krankheitsbild?	167
2.5.3.3	Die Depression hat kulturelle Variationen	167
2.6	Depression und Arbeitswelt	169
2.6.1	Wie sollten Arbeitnehmer am Arbeitsplatz mit seelischen Störungen umgehen?	172
2.6.2	Welche Maßnahmen können für betroffene Arbeitnehmer hilfreich sein?	173
2.7	Mobbing	174
2.8	Resilienz	175
3	Ideen und Lösungsansätze für den Führungsalltag	182
	<i>Andreas Haupt</i>	
3.1	Fremdanforderungen und eigene Bedürfnisse meistern	183
3.1.1	Stressfaktoren in der Arbeitswelt	187
3.1.2	Lösungsansätze: Fehlbelastungen erkennen, persönliche Balance finden	190
3.2	So steigern Sie die Produktionsfähigkeit Ihres Unternehmens	192
3.2.1	Demografische Ausgangssituation und geänderte Lebensumstände	193
3.2.2	Lebensstil als Gesundheitsrisiko	199
3.2.3	Betriebs- und volkswirtschaftliche Relevanzen	200

3.2.4	Die aktuelle Situation von Führungskräften	202
3.2.5	Die „hedonistische Tretmühle“ und ihre Konsequenzen	205
3.2.6	Gesundheit als Unternehmensressource	207
3.2.7	Nutzen von betrieblichem Gesundheitsmanagement für das Unternehmen	211
3.2.8	Den Gegenpol zur Geschwindigkeit der digitalisierten Welt schaffen	217
3.3	Führungsalltag in deutschen Unternehmen – so sieht's aus, so sollt's sein	223
3.3.1	Arbeitsplatzkonflikte als Ursache psychischer Erkrankungen	224
3.3.2	Grundlagen erfolgreicher Führung	233
3.3.2.1	Erfolgreich kommunizieren mit sozialer Intelligenz	234
3.3.2.1.1	Primäre Empathie	235
3.3.2.1.2	Zugewandtheit	237
3.3.2.1.3	Soziale Kognition	237
3.3.2.1.4	Empathische Genauigkeit – empathische Details	239
3.3.2.2	Kommunikation – Wirkungen und Konsequenzen	240
3.3.2.3	Motivation als Führungselement	242
3.3.2.3.1	(Selbst-)Motivation als Baustein für Leistungs- und Veränderungsfähigkeit	243
3.3.2.3.2	Tipps zum Umgang mit Niederlagen, Tiefpunkten und Zukunftssorgen	256
3.3.2.3.3	Tipps für mehr Gelassenheit	259
3.3.2.3.4	Tipps zur Mitarbeitermotivation	260
3.3.2.4	Kreativität als Führungs-, Motivations- und Problemlösungselement	272
3.3.2.4.1	Was Sie unternehmen können, um Ihre kreativen Anlagen zu fördern	274
3.3.2.4.2	Kreative Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Denkstile	275
3.3.3	Ethisches Führungshandeln als Richtschnur für Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit	277
3.3.4	Anforderungen an die Führungskräfte von morgen	278
Über die Autoren		281
Abbildungsverzeichnis		283
Literatur- und Quellenverzeichnis		285
Stichwortverzeichnis		305

Geleitwort

Vom Wohlstand zum Wohleben – wie wandelt sich unsere Arbeitswelt?

Wer wie ich vor vier Jahrzehnten in das Wirtschaftsleben eingestiegen ist und seitdem lange Zeit ein Unternehmen geleitet hat, konnte erleben, wie sich unsere Arbeitswelt schleichend, aber fundamental verändert hat. Durch die Globalisierung ist der Konkurrenzdruck auf unsere Unternehmen gewachsen und neue Herausforderungen sind auf sie zugekommen. Um ihre Wettbewerbsposition gegenüber Anbietern aus Fernost zu behaupten, müssen sie ihre Produktivität und Innovationskraft stetig verbessern – und das angesichts knapper werdender Rohstoffe und steigender Energiepreise. Zudem verlangt die demografische Entwicklung in unserem Land nach strukturellen Lösungen. In diesen Zeiten ein Unternehmen zu führen und Verantwortung für die dort beschäftigten Menschen zu tragen, ist eine komplexe Aufgabe, wie ich aus meiner eigenen beruflichen Praxis weiß.

Denn nicht nur die wirtschaftlichen Bedingungen, auch die gesellschaftlichen Hintergründe haben sich gewandelt. Wir haben es heute mit einer Generation junger Arbeitnehmer zu tun, die über eine bessere Bildung und über mehr Selbstbewusstsein verfügen als die Generation ihrer Eltern. Dementsprechend werden heute auch andere Ansprüche an den Arbeitsplatz gestellt als noch vor 30 oder 40 Jahren: Standen früher bei den Arbeitnehmern das Einkommen, seine Zuwächse und die äußeren Bedingungen am Arbeitsplatz (wie Sauberkeit oder Lärmschutz) im Vordergrund, scheinen diese materiellen Grundbedürfnisse heute weitgehend erfüllt zu sein. Demgegenüber hat der Wunsch nach Selbstverwirklichung, nach Möglichkeiten zu eigenverantwortlichem Handeln, nach interessanten und sinnstiftenden Aufgaben zugenommen. Arbeit soll nicht nur die materielle Existenz sichern, sondern einen ideellen „Zusatznutzen“ haben. Ein sinnerfülltes Berufsleben gilt als eine wesentliche Voraussetzung für Glück und Zufriedenheit. Dabei wünschen sich die heute 30-Jährigen vor allem, Beruf und Familie vereinbaren zu können, Anerkennung und Wertschätzung am Arbeitsplatz zu erfahren und in einem gesellschaftlich verantwortungsvoll handelnden Unternehmen tätig zu sein.

In vielen Unternehmen hat sich das soziale Gefüge diesem Wertewandel angepasst: Kleine und dezentrale Organisationsstrukturen haben die frühere starre Ordnung abgelöst, an die Stelle der Mentalität von Befehl und Gehorsam sind Mitspracherechte getreten. Flexible Arbeitszeitmodelle lassen den Mitarbeitern mehr

Geleitwort

individuelle Gestaltungspielräume. Doch die allseits geforderte Flexibilität und Mobilität schafft auch neue Belastungen. Von neueren Untersuchungen wissen wir, dass sich die Anforderungen für den Einzelnen in einer zunehmend als komplex erlebten Arbeitswelt vervielfacht haben: Vor allem Termin- und Leistungsdruck sowie Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit werden als Stressfaktoren genannt — und zwar nicht nur von Arbeitnehmern, sondern auch von Führungskräften. Gerade sie befinden sich oft in einer heiklen „Sandwich-Position“, indem sie zwischen den Erwartungen des Chefs und denen der Mitarbeiter oder der Kunden vermitteln müssen.

Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt gebührt das Verdienst, in der vorliegenden Publikation die Schattenseiten unserer modernen Arbeitswelt in den Blick zu rücken und sich dabei auf einen zentralen Aspekt zu fokussieren, der jedem besonders am Herzen liegen sollte: die Gesundheit. Sie spannen den Bogen von der Analyse heutiger Arbeitsbedingungen und ihrer gesundheitlichen Auswirkungen bis hin zu konkreten Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte Betriebsführung.

Aus Gesprächen mit meinen Kollegen — Unternehmern und Managern — weiß ich, dass sie dieses Thema sehr ernst nehmen. Die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten wird künftig eine der wichtigsten Unternehmensressourcen sein. Das gilt umso mehr, als sich durch den demografischen Wandel und den sich abzeichnenden Fach- und Führungskräftemangel die Notwendigkeit ergeben wird, auch im höheren Lebensalter zu arbeiten. Zunehmend kommt es also darauf an, respektvoll und achtsam mit der Gesundheit umzugehen — der eigenen und der seiner Mitarbeiter. In diesem Punkt decken sich die Interessen der Unternehmen und ihrer Beschäftigten. Insofern sehe ich die Gesundheitsfürsorge auch nicht primär als unternehmerische Aufgabe an, sondern als ein individuelles Anliegen, für das jeder eigenverantwortlich Sorge zu tragen hat — zumal wir heute besser denn je über die Ursachen und Prävention von Krankheiten informiert sind.

Bei aller Kritik an den Belastungen der Arbeitswelt müssen wir uns vor Augen führen, dass arbeitende Menschen in der Regel zufriedener und gesünder sind als Menschen ohne Arbeit. Denn Arbeit ist Teil des Lebens, nicht das Gegenteil davon. Erwerbstätigkeit führt zu Selbstbestätigung und Anerkennung. Ein Mangel daran, so zeigen empirische Untersuchungen, kann zu psychischen Erkrankungen führen, unter denen Arbeitslose häufiger leiden als Menschen mit einer Arbeitsstelle. Die Arbeits- und Lebenszufriedenheit steigt signifikant an, je besser eine Person ausgebildet und für ihre Tätigkeit qualifiziert ist, je vielseitiger ihre Aufgaben sind und je autonomer sie in ihrem Bereich arbeitet.

Was mich in diesem Zusammenhang betrübt, ist der Ausdruck „Work-Life-Balance“, der suggeriert, dass Arbeit nicht Teil des Lebens ist und für das Individuum keinen Sinn ergibt. Dies halte ich für eine tragische Fehleinschätzung: Auch wenn insgesamt nur zehn Prozent unserer Lebenszeit von der Erwerbstätigkeit in Anspruch genommen werden, prägt der Beruf doch das Alltagsleben über weite Strecken des Lebens. Es wäre unglücklich, wenn man diesen Teil als Fremdkörper im Leben empfinden würde. Ich frage mich, ob unsere Unternehmen etwas falsch gemacht haben, ob sie Chancen für Identifikation und Sinnvermittlung ausgelassen haben. In diesem Punkt sehe ich durchaus noch Luft nach oben.

In den kommenden Jahren werden wir erleben, wie sich das Umfeld für unsere Unternehmen weiter wandelt: Die Digitalisierung, die bereits jetzt alle Lebensbereiche durchdringt, wird die Produktionsabläufe völlig verändern. In naher Zukunft wird es entscheidend darauf ankommen, die Nase vorn zu haben, wenn es um die Entwicklung und Anwendung „intelligenter“ Maschinen und um die digitale Vernetzung von Produktionsprozessen geht. Wir stehen an der Schwelle zur Industriegesellschaft 4.0. Es gilt, mit vereinten Kräften diesen Wandel zu gestalten. Dazu brauchen wir gesunde, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter. Alles hängt davon ab, kreative Potenziale freizusetzen, Innovationen zu ermöglichen, mehr Effizienz und Exzellenz zu erreichen. In diesem Sinne wünsche ich uns allen den nötigen Erfolg und Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski und Andreas Haupt für ihr Buch zahlreiche interessierte Leser und die verdiente Verbreitung und Anerkennung über akademische Kreise hinaus!

Prof. Randolph Rodenstock

Vorsitzender des Roman Herzog Instituts, München

