

Aus:

KARIN KAUDELKA, GERHARD KILGER (HG.)

Das Glück bei der Arbeit

Über Flow-Zustände, Arbeitszufriedenheit
und das Schaffen attraktiver Arbeitsplätze

September 2012, 152 Seiten, kart., 19,80 €, ISBN 978-3-8376-2159-4

»Glück bei der Arbeit« – gibt es das überhaupt? Warum ist Arbeitszufriedenheit nicht nur wichtig für die Beschäftigten und die Unternehmen, sondern auch für die Gesellschaft? Wie schafft man Arbeitsplätze, die zum Erfolgsfaktor werden?

Antworten gibt dieses Buch mit einer interdisziplinären Rundschau aus philosophischer und psychologischer Sicht, mit Erkenntnissen aus der Glücksforschung und der Arbeitswissenschaft.

Die Beiträge zeigen: Arbeit muss nicht nur Last, sondern kann auch Lust sein. Es gibt das »Glück bei der Arbeit« – man muss es nur schaffen (wollen).

Karin Kaudelka (Dr. phil.), Geschichtswissenschaftlerin und Germanistin, ist strategische Kuratorin der DASA Arbeitswelt Ausstellung in Dortmund.

Gerhard Kilger (Professor und Direktor, Dr. rer. nat.), Physiker und Philosoph, ist Leiter der DASA Arbeitswelt Ausstellung in Dortmund.

Weitere Informationen und Bestellung unter:

www.transcript-verlag.de/ts2159/ts2159.php

Inhalt

- 7 **Karin Kaudelka**
Einleitung
- 15 **Clara Schlichtenberger**
Das DASA-Symposium 2011
Über Arbeitszufriedenheit, autotelische Persönlichkeiten
und „gute Arbeit“ in Zeiten der Krise
- 21 **Dieter Thomä**
Jenseits von „Work-life balance“ und „Burn-out“
Plädoyer für eine Rehabilitierung der Arbeit
- 35 **Mathias Binswanger**
Die Tretmühlen des Glücks
Wie Glück, Arbeit und Einkommen zusammenhängen
- 51 **Clara Schlichtenberger**
Arbeit als Tretmühle, als Bildung oder als Flow-Erlebnis?
Talkrunde 1, moderiert von Thomas Ramge, mit Mathias Binswanger,
Stefan Engeser, Sophie-Thérèse Krempl und Dieter Thomä
- 53 **Josephine Hofmann**
Lernen im Alter
Wer früh damit beginnt, kommt weiter
- 65 **Reinhold Popp**
Zukunft - Beruf - Lebensqualität
Arbeit zwischen Geld und Glück
- 79 **Clara Schlichtenberger**
Von lernfördernden Umgebungen und dem erträglichen Ausmaß
der Flexibilisierung.
Talkrunde 2, moderiert von Thomas Ramge, mit Stefan Engeser,
Josephine Hofmann, Sophie-Thérèse Krempl und Reinhold Popp

- 71 Wolfgang Hien**
Die psychischen Arbeitsbelastungen
haben ein kritisches Stadium erreicht
Ist-Zustand und Präventionsmöglichkeiten
- 97 Harald Krauß**
Burn-out
Ursachen und Prävention
- 107 Clara Schlichtenberger**
Burn-out und die Aufgaben des Bildungssystems
Talkrunde 3, moderiert von Thomas Ramge, mit Wolfgang Hien,
Harald Krauß, Simone Langendörfer und Rolf Verres
- 109 Willibald Ruch und Claudia Harzer**
Positive Psychologie
- 121 Rolf van Dick und Sebastian C. Schuh**
Gemeinsam schaffen wir das
Ein identitätsbasierter Zugang zu Stress und Stressprävention
- 135 Clara Schlichtenberger**
Teamstrukturen und Signaturstärken
Talkrunde 4, moderiert von Thomas Ramge, mit Fritz Erich Anhelm,
Norbert Breutmann, Rolf van Dick und Willibald Ruch
- 139 Utho Creusen**
Positive Leadership
Mit positiven Emotionen den Unternehmenserfolg fördern
- 147 Clara Schlichtenberger**
Zusammenfassende Gedanken
Talkrunde 5, moderiert von Thomas Ramge, mit Utho Creusen,
Gerhard Kilger und Hilde Naurath
- 149 Die Autorinnen und Autoren und die Diskutierenden**

Karin Kaudelka

Einleitung

I.

„Das Glück bei der Arbeit“ – Manche werden dies eher für eine kühne Behauptung als für eine realistische Option halten. Vor dem Hintergrund immer neuer Nachrichten, Pressemitteilungen, Daten und Fakten zu Erkrankungen, Belastungen und Überforderungen im Arbeitsleben, die viel zu oft in den Burn-out münden, ja gar zu Suiziden führen, erscheint die Frage nach dem Glück bei der Arbeit als provokativ. Doch ist sie weder abwegig noch realitätsfern.

Warum widmet die DASA Arbeitswelt Ausstellung sich ausgerechnet dem Thema „Glück bei der Arbeit“? Gibt es nicht genügend gravierende Probleme in der modernen Arbeitswelt, die gelöst werden müssen? In der Debatte um die Zukunft der Arbeit steht für das Dortmunder Ausstellungshaus der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Belangen im Mittelpunkt. Wie kann es gelingen, dass die arbeitenden Menschen gute Leistungen erbringen und dabei gesund bleiben, dass sie den gestellten Anforderungen genügen und mit sich und ihren Arbeitsergebnissen zufrieden sind? Welches Interesse können Unternehmen und die Gesellschaft am „Glück bei der Arbeit“ haben? Und wie muss eine Arbeitswelt beschaffen sein, in der wirtschaftlicher Erfolg nicht mit dem physischem oder psychischem Verschleiß der arbeitenden Menschen (viel zu) teuer erkaufte wird?

Tatsächlich sind in unserer Arbeitswelt und ihrer öffentlichen Wahrnehmung andere Themen vorherrschend: Arbeit macht die Menschen zu häufig krank, viele erreichen das reguläre Rentenalter nicht bei guter Gesundheit. Nun mag man einwenden, dass die arbeitsbedingten Unfallzahlen seit langem sinken, dass es arbeitsbedingte Erkrankungen schon immer gegeben hat und mit dem Rückgang harter körperlicher Arbeit die damit einhergehenden Verschleißerscheinungen ebenfalls abnehmen. Demgegenüber steht allerdings die Tatsache, dass die Anzahl der Menschen mit arbeitsbedingten psychischen Erkrankungen massiv zugenommen hat und dies zu immer mehr vorzeitigen Verrentungen führt. Dies scheint entscheidend dem Wandel in der Arbeitswelt geschuldet: „Flexibilisierung“, „befristete Arbeitsverträge“, „Verdrängungswettbewerb“ etc. sind als Begriffe in aller Munde, für viele wurden sie zur harten Realität. Für diejenigen, die Arbeit haben, hat die Leistungsverdichtung seit Jahren kontinuierlich zugenommen. Es gibt ständige Aufgabenzuwächse, aber

weniger Personal. Damit kommen nicht alle gleich gut zurecht: Gerade ehrgeizige, engagierte, karriereorientierte Menschen verlieren schnell die Grenzen ihrer Belastbarkeit aus dem Blick und neigen dazu, notwendige Pausen und Auszeiten, wie sie die körperliche und seelische Gesundheit verlangt, auf die lange Bank zu schieben. Das geht nicht lange gut.

Das DASA-Symposium zum Glück bei der Arbeit setzt bewusst einen Kontrapunkt zu diesen – in Zeiten allgemeiner Verängstigung und globaler wirtschaftlicher Krisen – scheinbar allgegenwärtigen Themen. Es widmet sich den Faktoren, die die Arbeit liebenswert machen (sollen). Gerade diese Fragestellung weist über den Horizont des arbeitenden Individuums hinaus auf makroökonomische Fragestellungen: Sie ist nicht zuletzt von wirtschaftlicher Tragkraft – verhindert sie doch z.B. die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte und den allgemeinen Verlust von Produktivität. Wie schafft man Arbeitsräume und -atmosphären, die die Einzelnen fördern und fordern? Wie sehen die individuellen Voraussetzungen für „Arbeitszufriedenheit“, ja „Glück“, aus?

Jenseits aller Negativschlagzeilen will die DASA Arbeitswelt Ausstellung mit einem Symposium zum Thema „Glück bei der Arbeit“ daran erinnern, dass Arbeit trotz und wegen der mit ihr verbundenen Anstrengung und Mühe auch Glücksmomente erzeugen kann. Arbeit hat das Potenzial für eine hohe Zufriedenheit der Menschen mit sich selbst. Arbeit ist nicht nur Last, sondern auch Lust. Wer gern arbeitet, wird nicht jede Überstunde notieren und sich mit hoher Wahrscheinlichkeit seltener krankmelden. In Zeiten des Fachkräftemangels werden zufriedene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht so schnell zu einem anderen Arbeitgeber wechseln. Letztlich wirken sich glückliche Beschäftigte also auch positiv auf die Betriebsbilanzen aus. Und die Gesellschaft profitiert ebenfalls von geringeren Kosten für medizinisch-psychologische Therapie und Rehabilitation.¹

Welche Voraussetzungen braucht es, damit Arbeit glücklich macht? Welche Faktoren nehmen Einfluss auf Arbeitszufriedenheit, Effizienz und Kreativität? Welche Spielräume haben arbeitende Menschen selbst, um ihr Glück auch bei der Arbeit zu finden? Folgt man der Positiven Psychologie, so ist das eine Frage der inneren Einstellung. Wer aus sich heraus mit Freude arbeitet, weil er seine Arbeit für sinnvoll hält, wer mit innerer Stärke und Gelassenheit an die Arbeit geht, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit zufrieden, ja glücklich mit seiner Arbeit sein. Wenn jemand von außen motiviert werden muss, sind die Voraussetzungen dafür deutlich schlechter. Dabei kann ein Lob von Vorgesetzten durchaus motivierend wirken: Es stärkt die intrinsische Motivation, die Moti-

1 Die jährlichen Behandlungskosten allein für psychische Erkrankungen betragen ca. 27 Milliarden Euro (Quelle: Bundesamt für Statistik).

vation von innen heraus. Wer in der Gewissheit arbeitet, dass seine Leistung wahrgenommen und wertgeschätzt wird, wer das Gefühl hat, mit den Kolleginnen und Kollegen und der Unternehmensleitung an einem gemeinsamen Ziel zu arbeiten, ist zufriedener als jemand, der diese Gewissheiten nicht hat. Und die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitsunfähigkeit aufgrund von Krankheit eintritt, nimmt ab.

Es wäre jedoch deutlich zu kurz gegriffen, die Verantwortung für das Glück bei der Arbeit ausschließlich den arbeitenden Menschen zuzuschreiben. Was die Unternehmen tun können, um durch motivierte Beschäftigte ihre Innovationskraft und ihren wirtschaftlichen Erfolg zu stärken, und wie sich glückliche Beschäftigte auf die Betriebsbilanzen und auf die gesamtgesellschaftlich notwendigen Kosten für Rehabilitationsmaßnahmen und Renten auswirken, ist die nicht minder wichtige andere Seite der Medaille. In Zeiten, in denen immer mehr Menschen nicht von ihrer Arbeit leben können und mehrere Jobs annehmen oder staatliche Hilfen in Anspruch nehmen müssen (so genannte Aufstocker), verdient die angemessene Entlohnung – und damit die Wertschätzung der erbrachten Arbeitsleistung – explizite Erwähnung. Allerdings verpufft der motivationale Effekt von Gehaltserhöhungen oder Leistungsprämien sehr rasch. Allgemein lässt sich sagen, dass die Rahmenbedingungen von Arbeit „stimmen“ müssen, damit sowohl die Beschäftigten als auch die Unternehmen² Nutzen daraus ziehen können. Dazu zählen die gute ergonomische Ausstattung von Arbeitsplätzen, ein angemessenes Raumklima, ein niedriger Geräuschpegel, ein flexibles und möglichst individuelles Zeitmanagement, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, ein gutes soziales Betriebsklima und eine leistungsförderliche, wertschätzende Unternehmenskultur.³ Wenn die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst passgenau eingesetzt werden und unter leistungsfördernden Bedingungen arbeiten können, wenn ihre Arbeitsleistung wahrgenommen und anerkannt wird, ergeben sich erhebliche positive Auswirkungen auf ihre Arbeitszufriedenheit und den Erhalt ihrer Gesundheit. Im Sinne einer Verhältnisprävention gehören Gesundheitsschutz und Arbeitssicherheit zu den Unternehmerpflichten nach dem deutschen Arbeitsschutz-

- 2 Diese beiden klassischen Rollen in der Arbeitsgesellschaft erodieren immer mehr, und es bilden sich verschiedene Mischformen aus. Dieser Prozess ist noch längst nicht abgeschlossen.
- 3 Es reicht nicht aus, vom Unternehmen ein Leitbild vorzugeben, das u.a. Aussagen zu Führung und Zusammenarbeit enthalten sollte – es muss mit Leben gefüllt und realisiert werden.

gesetz (1996, Umsetzung von EU-Richtlinien) und haben explizit Vorrang vor der Verhaltensprävention.⁴

Dennoch braucht es in der Realität des Arbeitslebens beides: Einerseits gute Arbeitsbedingungen auf der Ebene des einzelnen Unternehmens und angemessene politisch-gesellschaftliche Rahmenbedingungen, andererseits Beschäftigte, die mit ihrer inneren Haltung das Ihre dazu beitragen, dass Arbeit glücklich machen kann. Es geht sicher nicht darum, eine suboptimale Realität mit der rosaroten Brille des so genannten positiven Denkens schönzufärben. Es geht vielmehr um die realistische Chance, bei der Arbeit Zufriedenheit, Momente des Flow-Erlebens und des Glücks zu erfahren, dank einer zutiefst optimistischen Haltung der (geerdeten) Hoffnung, das Glück bei der Arbeit (im Sinne einer konkreten Utopie, wie Ernst Bloch sie verstand) sei ein erreichbares Ziel, das uns die Welt zur Heimat mache. In ihr zeige sich ein Vorschein auf eine bessere Welt wie auch der Prozess ihrer tastenden und experimentierenden Verwirklichung.⁵ Das Glück bei der Arbeit ist eine konkrete Utopie, die zur handlungsleitenden Maxime nicht nur für die arbeitenden Menschen, sondern auch für Unternehmen und die Gesellschaft als Ganze taugt.

II.

Die Zukunft der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft wird seit langem vielerorts diskutiert. Warum hat sich die DASA als Ausstellungshaus der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin aktiv in diese breit geführte Debatte eingeschaltet, und was ist ihr spezifischer Beitrag?

Über die Jahre hinweg hat das Bundesministerium für Arbeit und Soziales – jenseits von Tagespolitik und Arbeitsmarktfragen und über alle politischen Richtungen hinweg – immer wieder wichtige Impulse für das langfristige und zukunftsorientierte Denken über die Zukunft der Arbeit gegeben. Die DASA, die zum Geschäftsbereich des BMAS gehört, greift diesen Dialog gern auf und fungiert als Forum für eine breite gesellschaftliche Debatte über dieses Thema.

Als bildungsaktiver Lernort thematisiert die DASA den Lebensraum Arbeitswelt mit Hilfe der künstlerischen Szenografie. Das DASA-Publikum erfährt mit allen Sinnen die Arbeitswelten der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft und ihre Auswirkungen auf die arbeitenden Menschen. Unter

4 Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit vom 7. August 1996 (BGBl I, S. 1246, § 4).

5 Nach Wikipedia.

fünf Leitbegriffen – Mensch, Arbeit, Technik, Gesundheit und Kultur – wirbt die DASA, eine bundesweit ausstrahlende Einrichtung mit Sitz in Dortmund, für eine Arbeitswelt, in der der Mensch mit seinen Fähigkeiten und Belangen im Vordergrund steht. Die DASA umfasst ca. 13000 qm Ausstellungsfläche und erreicht jährlich etwa 200000 Besucherinnen und Besucher. Mit ihrem hohen Anteil an jungem Publikum trägt sie besonders zur nachhaltigen Förderung der Eigenverantwortung und der Zufriedenheit im Arbeitsleben bei. Mit der Dauerausstellung, mit Veranstaltungen und Sonderausstellungen liefert sie Beiträge zur Debatte über den Menschen und die Arbeit in unserer Gesellschaft. Die DASA erreicht ihre Ziele mit modernsten Methoden des Ausstellungswesens: Die Inhalte werden erlebnisorientiert, anregend und spielerisch, zugleich didaktisch und wissenschaftlich angemessen vermittelt, fachlich verbindlich und mit hohem gestalterischem Anspruch dargestellt sowie durch künstlerische Interpretationen der Thematik begleitet.

Ein breites Spektrum an Veranstaltungen ergänzt den Diskurs um die Ausstellungsinhalte und wirkt als zeitgemäße Belebung der DASA im Sinne eines Forums über die Themen der Arbeitswelt. Dies gilt in besonderem Maße für eine Reihe wissenschaftlicher Symposien zu aktuellen arbeits- und sozialpolitischen Fragen unter der Überschrift „Constructing the future of work“, die im November 2008 begann und künftig in jährlichem Abstand fortgeführt werden soll. Das innovative Tagungsformat, in dem junge mit erfahrenen Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen ihrer Fachgebiete diskutieren, und die Vielfalt der Beiträge aus unterschiedlichen fachlichen, gesellschaftlichen und politischen Perspektiven schaffen Raum für anregende Debatten und eröffnen dem Publikum eine Übersicht über die zahlreichen Facetten der Themen. Die Symposien verfolgen das Ziel, einen Diskurs zu ermöglichen, der in seiner Interdisziplinarität anderswo so nicht stattfindet, und ihn in eine breite, sozialpolitisch interessierte Öffentlichkeit zu tragen.

III.

Das Symposium zum Thema „Das Glück bei der Arbeit. Über Flow-Zustände, Arbeitszufriedenheit und das Schaffen attraktiver Arbeitsplätze“ fand am 7. und 8. Oktober 2011 in der DASA Arbeitswelt Ausstellung in Dortmund statt. Der Philosoph Prof. Dieter Thomä (Universität St. Gallen) eröffnete es mit einem brillanten philosophischen Blick auf die sich wandelnde Arbeitswelt und plädierte dafür, den Begriff der *work-life-balance* ad acta zu legen. Die künstliche Trennung von Arbeit und Freizeit, Arbeit und „Nichtarbeit“ sei überholt. Die Arbeit sei die Brücke zur Welt der Einzelnen und biete einen Aspekt

der Bildung. Er forderte eine Rehabilitierung der Arbeit und stieß dabei auf die uneingeschränkte Zustimmung der rund 200 Gäste.

„Mehr Wirtschaftswachstum bringt mehr Geld. Wer mehr Geld hat, kann sich Wünsche besser erfüllen. Aber machen ein Sportwagen oder eine Luxusyacht glücklich? Forschungsergebnisse sagen Nein!“ Bezugnehmend auf seinen Bestseller „Die Tretmühlen des Glücks“ vertrat Prof. Mathias Binswanger (Universität St. Gallen) die durch volkswirtschaftliche Forschungen gestützte These, dass wir in einer Gesellschaft leben, die „Glück“ und Zufriedenheit geradezu verhindere. Auf höchst amüsante Weise zeigte Binswanger den Teufelskreis von Statussymbolen und ausuferndem Konsum und plädierte dafür, die innere und äußere Balance durch Maßhaltung und Bescheidenheit zu halten.

Das erste Panel, in dem die Beiträge von Binswanger und Thomä diskutiert wurden, bereicherten der „Flow-Forscher“ und Psychologe Dr. Stefan Engeser und die Soziologin und Dramaturgin Dr. Sophie-Thérèse Krempf. Die Diskussion auf dem Podium stellte eine unmittelbare Brücke zum Publikum dar, das sich intensiv mit Fragen und Statements beteiligte.

Dr. Josephine Hofmann vom IAO Stuttgart plädierte dafür, der Herausforderung an die sich auch durch die demographische Entwicklung enorm ändernde Arbeitswelt durch Lebenslanges Lernen zu begegnen. Sie konstatierte, dass Lebenslanges Lernen im Betrieb noch nicht strategisch verankert sei und forderte eine „demographische Robustheit“: Ältere Beschäftigte seien prinzipiell genauso lernfähig wie jüngere. Sie präsentierte eine Studie, die das IAO in Zusammenarbeit mit Prof. Manfred Spitzer erstellt hatte und die u.a. klar erkennen lässt: „Führungskräfte sollten Lerncoaches sein, sind es aber nicht“, „Mitarbeiter sollten Lernunternehmer sein, sind es aber nicht“. Sie zeigte Stellschrauben auf, wie das Lernen im täglichen Arbeitsprozess verankert sein kann.

Es folgte der Beitrag des Zukunftsforschers Univ.-Prof. Dr. Reinhold Popp aus Salzburg, der die Zukunft im Zusammenspiel der vielfältigen individuellen „Bedürfnislagen“ mit den gesellschaftlichen „Bedarflagen“ sieht. In Bezug auf das Thema des Symposiums bezeichne „Glück“ vor allem die subjektive Befindlichkeit. Das Modewort „Lebensqualität“ bezeichne sowohl gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen als auch deren subjektive Bewertung.

Mit zehn Thesen umriss er die Zukunft der Arbeitswelt aus seiner Sicht und zog folgendes Fazit: „Wertschätzung ist gleich wichtig wie Wertschöpfung. Vertrauenskultur ersetzt die alte Kontrollkultur. Initiative und Kreativität werden gefördert. Diskurse kommen häufiger vor als Dekrete. Arbeitszeit ist auch persönliche Entwicklungszeit.“ Hier trifft er sich mit dem eingangs erwähnten Ansatz von Thomä.

Der Beitrag des Arbeitswissenschaftlers Dr. Wolfgang Hien aus Bremen eröffnete den Themenblock des Symposiums mit dem Titel „Krankheit, Belastung

und Burn-out“. Er schilderte am Beispiel der vor großen Entlassungswellen stehenden Werftarbeiter in Bremen vor einigen Jahren, wie schwierig ein Neuanfang ist. Auch er forderte eine „Balance“, ein „Lob des Mittelmaßes“, statt eines ständigen „höher, weiter, schneller“ – eine „positive Utopie“:

- Achtsamkeit sich selber gegenüber, Entschleunigung (auf individueller Ebene),
- neue Solidarisierung (auf gesellschaftlicher Ebene),
- eine menschengerechte Arbeitsgestaltung (auf betrieblicher Ebene).

Dr. Harald Krauss, Chefarzt der Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie im Marien Hospital Dortmund, wandte sich in seinem Beitrag den schon Erkrankten zu. Er klärte zunächst den populären Begriff „Burn-out“ im Gegensatz zur Depression. Als Führungskraft müsse man als Mensch dem Menschen begegnen, um präventiv Strukturen zu schaffen, die Burn-out zu verhindern wissen.

Im anschließenden Panel diskutierten Simone Langendörfer (Coach und Autorin) und Prof. Dr. Rolf Verres (Direktor für Medizinische Psychologie am Universitätsklinikum Heidelberg) aus ihrer beruflichen Erfahrung mit den Referenten.

Der erste Tag des Symposiums endete in einer emotional geführten Debatte mit dem Publikum. Viele der Teilnehmenden, die z.B. als Psychotherapeuten oder Coaches arbeiten, formulierten ihren Unwillen darüber, als reine „Reparaturbetriebe“ missbraucht zu werden, ohne dass ein erklärter gesellschaftlicher und politischer Wille existiere, die krank machenden Verhältnisse nachhaltig zu ändern.

Wege aus dieser diagnostizierten Krise zeigten am zweiten Tag z.B. Ansätze der Positiven Psychologie, wie im Vortrag von Prof. Willibald Ruch (Universität Zürich) vorgestellt. Die Positive Psychologie widmet sich vernachlässigten Bereichen der Psychologie: z.B. positiven Emotionen, positiven Eigenschaften (z.B. Charakterstärken, Tugenden) und positiven Institutionen (Rahmenbedingungen von Institutionen, die ein Wachstum erlauben). Dabei untersucht sie die Stärken und die Arbeitszufriedenheit im Vergleich zur Lebenszufriedenheit.

Aus einer anderen psychologischen Perspektive wurde Ruchs Beitrag ergänzt durch den Vortrag von Prof. Rolf van Dick (Goethe-Universität Frankfurt) „Ein identitätsbasierter Zugang zu Stress und Stressprävention“, der davon ausgeht, dass ein qualitativer Unterschied existiert zwischen dem Verhalten, das auf der personalen Identität („Ich“) beruht und dem Verhalten, das auf unserer sozialen Identität („Wir“) aufbaut. Eine soziale Identität reduziert Stress, und die Gruppenmitglieder geben und nehmen mehr Unterstützung. Dabei ging es auch um die jeweilige Wahrnehmung von Stress und Wohlbefinden, je nach persönlicher und sozialer Identität.

Norbert Breutmann (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) und Dr. Fritz-Erich Anhelm (Direktor der Evangelischen Akademie Loccum i.R.) trugen im Austausch mit den beiden Psychologen weitere interessante Aspekte bei.

Im Anschluss teilten sich die Symposiumsteilnehmer in zwei Gruppen für die angebotenen Workshops: der Berater und Coach Prof. Utho Creusen hielt einen aktivierenden Vortrag mit dem Titel „Zum Glück gibt's Erfolg – persönliches und berufliches Wohlergehen durch Positive Leadership“, und Hilde Nau-rath (Synergy Consult) sprach über „Diversity Management: Familienfreundlichkeit, Age-Management und interkulturelle Kompetenz als Stellschrauben der Arbeitszufriedenheit“.

In einem abschließenden Panel wurden die Erfahrungen aus den Workshops ausgetauscht und Kritik und Fazit von Seiten des Publikums und der DASA gezogen. Konsens bestand in der Einschätzung, dass die positiven Aspekte der Arbeit, die trotz und wegen der damit verbundenen Anstrengung und Mühe zu Zufriedenheit und Glück, zu Identitäts- und Sinnstiftung beitragen, mehr Aufmerksamkeit verdienen, als dies in der gegenwärtig ausufernden Debatte über die negativen Aspekte moderner Arbeitswelt der Fall ist.