

**Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel**  
**Fakultät Betriebswirtschaft**  
**Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg**  
[www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)

## **Glücksforschung (Happiness Research) auf den Punkt gebracht**

Vorlage zur 3. Sitzung der **Arbeitsgruppe „Zufriedenheit“** des **Ameranger Disput**  
der **Ernst Freiberger Stiftung** und der **Stiftung DenkwerkZukunft** unter Vorsitz von  
Prof. Dr. Meinhard Miegel am 5. Februar 2010 in Berlin  
überarbeitete Fassung vom 16.5.2010

„Das Streben der Menschen nach Glück verändert die Welt.“

Thema der Berliner Rede des Jahres 2007 von Bundespräsident Horst Köhler

Auf die Frage, wann das Reich Gottes komme, sagte Jesus:

„Denn siehe das Reich Gottes ist mitten unter euch.“

Lukas, 17,18

„Der Sinn des Lebens besteht darin, glücklich zu sein“

Dalai Lama

“There is now a field of study, complete with doctoral dissertations and professorships, called **“the economics of happiness”**. The idea is that by **measuring the self-reported happiness of people** around the world, and then correlating those results with economic, social, and personal characteristics and behavior, we can **learn directly what factors contribute to happiness**, ... recently **economists have gotten into the act**. Traditionally, when economists talk about **happiness or satisfaction**, they use a technical term, **„utility“**, whose central role in both economics and philosophy goes back to the time of Thomas Jefferson – in particular, to the introduction of the **“utilitarian” approach** in philosophy associated with Jeremy Bentham, an approach that has had a strong influence on economics.”, so der **Chairman** (“Präsident”) der **US-Zentralbank** (Chairman of the Board of Governors of the Federal Reserve System) **Ben Bernanke** in seinem **Vortrag “The economics of happiness”**, den er am 8. Mai 2010 vor Absolventen der University of South Carolina gehalten hat.

### **I. Was ist überhaupt Glück („subjektives Wohlbefinden“)?**

In der **Glücksforschung** beschäftigt man sich mit Glück im Sinne des **Glücklichseins**, also des **subjektiven Wohlbefindens** und nicht mit dem „Glückhaben“, also dem Zufallsglück (z.B. der Wahrscheinlichkeit eines Lottogewinns).

Es gibt zwei Ausprägungen des subjektiven Wohlbefindens:<sup>1</sup>

- „**Emotionales**“ Wohlbefinden oder **Pleasure** im Englischen: „**Glücklichsein**“ **im Moment (Vorhandensein einer positiven Gefühlslage und Abwesenheit einer negativen Gefühlslage im Hier und Jetzt)**;
- „**Kognitives**“ Wohlbefinden oder **Happiness** im Englischen: „**Glücklichsein**“ als **dauerhaftes Gefühl**, generelle „**Zufriedenheit**“ mit dem **Leben**. Hier findet eine **Abwägung** zwischen dem was **man will** (den **Erwartungen**) und dem was **man hat** statt.

„Das subjektive Wohlbefinden hat kognitive und affektive Aspekte. **Affekt** bezeichnet Stimmungen und Gefühle und repräsentiert die **unmittelbare Bewertung der Ereignisse** im Leben eines Menschen. Die **kognitive Komponente** bezieht sich hingegen auf die rationalen oder intellektuellen Aspekte des subjektiven Wohlbefindens und beinhaltet **Urteile und Vergleiche**. **Glück** ist demnach nicht einfach gegeben, sondern wird vom Einzelnen, also **subjektiv, konstruiert** und hängt stark vom vergangenen und gegenwärtigen **sozialen Umfeld** ab.“ (Bruno S. Frey/ Claudia Frey Marti, 2010, S. 17f.)

## II. Was hat Glück mit Ökonomie zu tun?

Um diese Frage beantworten zu können, müssen wir uns erst darüber klar werden, **worum es im Leben eigentlich geht**. Schon **Aristoteles** hatte hier eine klare Antwort: **Glück ist das letzte Ziel menschlichen Handelns**.<sup>2</sup> Im Juni 2006 verabschiedeten die EU-Staats- und Regierungschefs ihre **Strategie zur nachhaltigen Entwicklung**. Diese Strategie definiert **Lebensqualität und Wohlergehen** („well-being“) als **übergeordnetes Ziel der EU**: „Sie (die EU-Nachhaltigkeitsstrategie, Anmerk. KR) strebt nach einer kontinuierlichen Verbesserung der Lebensqualität und des Wohlergehens auf unserem Planeten für die heute lebenden und für die künftigen Generationen“.<sup>3</sup>

„Der Mensch ist das Maß aller Dinge.“

Protagoras

„Das Maß der Dinge ist der Mensch.“

(in der Konzeption der Sozialen Marktwirtschaft)

Wilhelm Röpke

Wenn es im Leben aber um Glück (well-being) geht, dann muss man sich überlegen, wie man **seine Zeit** so verwendet, dass man ein **hohes Maß an Glück** im Leben erfährt. **Ökonomisch** gesprochen geht es also **schlicht um die Frage**, wie man das **knappe Gut Zeit** (Input) **so nutzt**, dass man letztlich mit seinem **Leben in hohem Maße zufrieden** (Output) ist.

---

<sup>1</sup> „Die Definition von Glück ist stark zeit- und kulturabhängig ... Die heutige Sicht der Psychologen hebt drei Aspekte des subjektiven Wohlbefindens hervor, die Lebenszufriedenheit, das Vorhandensein einer positiven und die Abwesenheit einer negativen Gefühlslage.“ (Bruno S. Frey/ Claudia Frey Marti, 2010, S. 13).

<sup>2</sup> „Denn das Glück wählen wir stets um seiner selbst willen und niemals zu einem darüber hinausliegenden Zweck.“, so Aristoteles in seiner **Nikomachischen Ethik** (zitiert nach Georg Schildhammer, 2009, S. 1).

<sup>3</sup> Bereits die US-Präsidenten John F. Kennedy und Lyndon B. Johnson wollten andere als wirtschaftliche Werte in den Vordergrund ihrer Bemühungen stellen. Die politische Diskussion wurde vor allem durch das 1972 von Johnson lancierte Programm der „**Great Society**“ angeregt, wonach es darum gehen sollte, den Menschen das Umfeld zu schaffen, damit sie ihr persönliches Glück („happiness“) erreichen (Rita Trattning, 2009).

### III. Warum ist die interdisziplinär – Zusammenwirken von Ökonomie, Psychologie, Soziologie und Neurobiologie - **ausgerichtete Glücksforschung zurzeit ein so wichtiges Thema?**

„Wer nichts über Glück weiß, kann es auch nicht finden. Wer hingegen viel über Glück weiß, kann es sogar trainieren.“

Manfred Spitzer, Hirnforscher

Im großen Stil betriebene weltweite Umfragen zur Zufriedenheit seit den 60er Jahren haben gezeigt, dass es in den westlichen Industrieländern **kaum einen Zusammenhang** mehr gibt zwischen einer Steigerung des **Bruttoinlandsprodukts/BIP pro Kopf** und der **Lebenszufriedenheit** („kognitives Wohlbefinden“). „Since the **consumption benefit approaches zero as income rises, happiness profiles** over time in developed countries **are flat.**“ (Andrew Clark/ Paul Frijters/ Michael Shields, 2008). Ulrich van Suntum, Leiter des Centrums für angewandte Wirtschaftsforschung an der Universität Münster, hat im Auftrag der von der deutschen Industrie unterstützten „**Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft**“ einen **Lebenszufriedenheitsindikator** („**Glücks-BIP**“) für Deutschland entwickelt, den er Mitte Dezember 2009 vorgestellt hat. Er kommt zu folgender Schlussfolgerung: „Die in den 70er Jahren entstandene **ökonomische Glücksforschung** hat herausgefunden, dass immer mehr materieller Wohlstand die Menschen auf Dauer tatsächlich kaum glücklicher macht.“ (von Suntum, 2009).

„Je höher das durchschnittliche Pro-Kopfeinkommen – gemessen am Bruttoinlandsprodukt (BIP) pro Kopf -, desto geringer ist die Korrelation von Wachstum und Zufriedenheit.“

- Bis 10.000 US-\$: starke Korrelation (Befriedigung von existenziellen Grundbedürfnissen wie Essen, Wohnen, Kleidung, Sicherheit steht im Mittelpunkt).
- 10.000 US-\$ - 20.000 US-\$: Korrelation vorhanden, aber geringer.
- Über 20.000 US-\$: Korrelation nahezu nicht mehr gegeben (Umweltbundesamt, 2008).

„Bei **tiefer Entwicklungsstand** führt **zusätzliches Einkommen zu einer beträchtlichen Erhöhung der Lebenszufriedenheit**. Ist jedoch die **Schwelle** von ungefähr **10.000 US-\$ (BIP pro Kopf)** einmal erreicht, bewirkt eine Erhöhung des durchschnittlichen Einkommensniveaus nur noch eine geringe Steigerung der durchschnittlichen Lebenszufriedenheit der Bevölkerung. ...“ (Bruno Frey/ Claudia Frey Marti, 2010, S. 52).<sup>4</sup>

Dies beruht schlicht darauf, dass wir uns – nachdem die materiellen **Grundbedürfnisse** gedeckt sind - einfach und ziemlich schnell an mehr Einkommen **gewöhnen**, d.h. unsere **Erwartungen** nach oben anpassen, so dass letztendlich Mehr nicht besser als Weniger ist (Karlheinz Ruckriegel, 2007; zur Vertiefung Ben Bernanke, 2010; Mathias Binswanger, 2006;

---

<sup>4</sup> In Preisen von 2009 lag das BIP pro Kopf 1970 in (West-)Deutschland bei rd. 16.000 Euro, heute liegt es in Deutschland annähernd doppelt so hoch. Das monatlich verfügbare Einkommen (in Preisen von 2009) lag bei reichlich 900 Euro, heute ist es 75% höher. Der Anteil Zufriedener und sehr Zufriedener liegt heute wie damals bei 60% (vgl. Meinhard Miegel, 2010, S. 30). Ähnlich Ben Bernanke, 2010, für die USA: „For example, although today most Americans surveyed will tell you they are happy with their lives, the fraction of those who say that they are happy is not any higher than it was 40 years ago.“

Ed Diener/ Robert Biswas-Diener, 2008; Richard Layard, 2009).<sup>5</sup> „Wenn du immer **mehr Einkommen** willst, werden sich auch deine **Ansprüche immer höher** schrauben – ein Rennen, das du nicht gewinnen kannst. ... Wenn Leute auf ein **höheres Wohlstandsniveau** kommen, dann nehmen sie das sehr schnell als **selbstverständlich** an. Sie passen also den Referenzpunkt für ihr Glücksempfinden immer wieder automatisch ihrer neuen Gehaltsstufe an – und nivellieren so ihre Zufriedenheit.“ (Richard Easterlin, 2009; vgl. hierzu im Einzelnen auch Ben Bernanke, 2010). Auf diesen Zusammenhang hat **Richard Easterlin** bereits **1974** aufmerksam gemacht. Damals wollte dies aber keine hören. Richard Easterlin wurde Ende Oktober 2009 mit dem mit 50.000 Euro dotierten „IZA-Preis 2009“ vom IZA (Institut zur Zukunft der Arbeit, Bonn) für seine Arbeiten, die die ökonomische Glücksforschung begründeten, ausgezeichnet. Easterlins fundamentale Arbeiten zum Zusammenhang zwischen wirtschaftlichem Wohlstand, Arbeitsmarktteilhabe und subjektiver Lebenszufriedenheit haben auch der Arbeitsmarktforschung wichtig Impulse gegeben, so das IZA in seiner Begründung für die Verleihung des Preises.

„Or, as your parents always said, money doesn't buy happiness.“  
Ben S. Bernanke, 2010

#### IV. Warum brauchen wir andere Indikatoren anstelle des Bruttoinlandsprodukts (BIP)?

„Wenn Menschen etwas verändern wollen, suchen sie nach Maßstäben, an denen sich Fort- oder Rückschritt messen lässt. ... Aber welches Messkriterium legen wir an, wenn es um die zentrale Kategorie unseres Lebens geht? Das, was wir Wohlstand nennen?... Die Fixierung auf Bruttonettoprodukt und quantitative Wachstumsraten erscheint heute in vielerlei Hinsicht fatal. ... Woran sollen, woran können sich gesellschaftliche Zielvorstellungen orientieren, wenn nicht am Glück der Menschen?“ (Matthias Horx, 2009, S. 307-309).

Der französische Präsident **Sarkozy** hat Anfang 2008 eine **Kommission** unter Leitung der Nobelpreisträger **Joseph Stiglitz** und **Amartya Sen** eingesetzt, um der Frage nachzugehen, wie man das **Wohlergehen einer Gesellschaft** messen kann. Im **Abschlussbericht** dieser Kommission, der Mitte September 2009 vorgestellt wurde, wird vorgeschlagen, sich nicht mehr am (Wachstum des) Bruttoinlandsprodukt(s) oder kurz BIP (Englisch GDP) an sich, sondern zum einen an der **Verteilung** von verfügbarem Einkommen,<sup>6</sup> Konsum und Vermögen auf der **Haushaltsebene**, und zum anderen an der **objektiven Lebensqualität** (Gesundheitsstatus, Bildungsniveau, Umweltzustand, ...) und dem **subjektiven Wohlbefinden** der gegenwärtigen Generation sowie an der **Nachhaltigkeit** für zukünftige Generationen zu orientieren (siehe hierzu auch Ruckriegel, 2008 und 2009b). In diese

---

<sup>5</sup> In diesem Zusammenhang ist auch darauf hinzuweisen, dass die Annahme eines maximierenden Homo oeconomicus, die grundlegend für die neoklassische Theorie ist, nicht die Realität widerspiegelt (Karlheinz Ruckriegel, 2009a; zur Vertiefung George Akerlof/ Robert Shiller, 2009; Dan Ariely, 2008; Stefano DellaVigna, 2009; Nils Goldschmidt/ Hans Nutzinger, 2009, Karlheinz Ruckriegel 2010, Richard Thaler/ Cass Sunstein, 2009).

<sup>6</sup> So zeigt sich etwa dass inflationsbereinigt nahezu alle abhängig Beschäftigten im Jahr 2008 weniger verdienten als im Jahre 1990 (siehe im Einzelnen hierzu, Stern, Nr. 2 vom 7.1.2010, Wer verdient was (Titelgeschichte)). Auf der anderen Seite ist die **Lohnquote** (Arbeitnehmerentgelte/ Volkseinkommen von 72% (1999) auf 64% (2007) **gesunken**. Es kam also zu einer **Umverteilung** zugunsten des Einkommens aus Vermögen und Unternehmertätigkeit. Allerdings kam es vor allem im Jahre 2009 zu einer Umkehr, da das Einkommen aus Vermögen und Unternehmertätigkeit infolge der Finanz- und Wirtschaftskrise spürbar gesunken ist, wohingegen es beim den Arbeitnehmerentgelten nur zu einem schwachen Rückgang kam. Die Lohnquote betrug so im Jahr 2009 67,5% und lag damit um 2,5% über dem Jahr 2008 (Statement vom Präsidenten des Statistischen Bundesamtes vom 13.1.2009).

Richtung geht auch die OECD (von Meyer, 2009). Es geht also um das „**Maß des Glücks**“, so der Kommissionvorsitzende Joseph Stiglitz in einem Artikel in der Financial Times Deutschland zu den Ergebnissen. Unter dem Titel „Wie lässt sich Wohlstand messen?“ wurde im Wirtschaftsdienst (Ausgabe Dezember 2009, S. 783-804) die Umsetzung der Vorschläge in der **amtlichen Statistik** und dem **Sozioökonomischen Panel** unter Beteiligung des **Statistischen Bundesamtes** in Deutschland ausführlich diskutiert. Eine Umfrage des Eurobarometers hat hierzu Folgendes ergeben: „Zwei Drittel (67%) der Europäer würden es vorziehen, dass bei der Messung des Fortschritts in ihrem Land soziale, Umwelt- und wirtschaftliche Gesichtspunkte gleichermaßen berücksichtigt werden. Nur ein relativ kleines Segment der Befragten (15%) würde sich hauptsächlich auf wirtschaftliche Gesichtspunkte verlassen, weitere 5% würden für keine der beiden Vorgaben optieren“.<sup>7</sup> In Deutschland würden sogar 77% (anstelle von 67%) dies vorziehen (Eurobarometer). Mittlerweile hat auch die **Bundesregierung dieses Thema aufgegriffen**: „Das 21. Jahrhundert wird von uns verlangen, dass wir in neuer Form über Wachstum nachdenken. Es geht nicht nur um die klassischen, ökonomischen Wachstumsgrößen, sondern es geht um ein Wachstum, das nachhaltigen Wohlstand sichert. Dazu werden Größen wie die Sicherheit, die Lebensqualität, die Gesundheit und der nachhaltige Umgang mit Rohstoffen eine entscheidende Rolle spielen.“, so Bundeskanzlerin Angela Merkel in ihrer Videobotschaft vom 6. Februar 2010. In seiner Ansprache anlässlich der Ernennung der neuen Bundesregierung vom 28.10.2009 hat **Bundespräsident Horst Köhler** zum wiederholten Male auf die Ergebnisse der Glücksforschung verwiesen und der Bundesregierung eine **Abkehr vom „BIP-Fetischismus“** (Joseph Stiglitz) ins Stammbuch geschrieben: „Die Transformation hin zu einer ökologischen sozialen Marktwirtschaft ist möglich und nötig, und sie wird neue Arbeit und neues Einkommen schaffen. Der Wandel wird auch unseren Lebensstil verändern - wir werden lernen, mit weniger Verbrauch glücklich und zufrieden zu sein. Wir werden nach einer neuen Art von Wachstum streben: nach wachsendem Wohlergehen für Mensch und Schöpfung.“ Diese Trendwende ist auch **Teil der Agenda 2020**, die die **französische und die deutsche Regierung** im Januar 2010 in Paris gemeinsam verabschiedet haben. „Deutschland und Frankreich werden die **Europäische Union** auffordern, auf europäischer Ebene die Erarbeitung konkreter **Vorschläge für umfassendere Möglichkeiten der Wachstumsmessung** auf Grundlage der Arbeit der Stiglitz/Sen-Kommission anzustoßen. Ferner fordern wir den französischen Conseil d’analyse économique und den Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung auf, bis Ende dieses Jahres dazu einen gemeinsamen Bericht zu verfassen und eine Konferenz mit Bundeskanzlerin Merkel und Staatspräsident Sarkozy als Teilnehmern abzuhalten.“, so die Agenda 2020. Die Fraktionen von SPD und Grünen wollen hierzu auch eine Enquetekommission im Bundestag („Fortschrittsenquete“) einrichten (Frank-Walter Steinmeier, 2010).

„Der von den Ökonomen traditionellerweise verwendete Begriff des Nutzens soll Inhalt bekommen und quantitativ erfasst werden. Die Psychologen haben uns gelehrt, wie Glück gemessen werden kann, was uns ermöglicht, das Nutzenkonzept der Ökonomen mit Leben zu füllen.“

Bruno S. Frey/ Claudia Frey Marti, 2010, S. 26

Das Ziel **Wirtschaftswachstum** macht in den westlichen Industrieländern nicht nur **keinen Sinn mehr**, da es nicht/kaum zu mehr Lebenszufriedenheit beiträgt, sondern es ist **ökologisch**

<sup>7</sup> Eurobarometer Spezial 295, Einstellungen der europäischen Bürger zur Umweltspezial, S. 40f.

auch **nicht durchhaltbar**.<sup>8</sup> Das **Ziel** kann nicht Wirtschaftswachstum sein, sondern vielmehr „**ein glückliches langes Leben**“ („**Happy life years**“), das sich aus der Lebenserwartung und der Zufriedenheit mit dem Leben errechnet, unter der Bedingung nachhaltigen Wirtschaftens. Ein Anhaltspunkt kann hier etwa der "**Happy Planet Index**" (HPI) sein. Beim HPI werden die drei Kriterien Lebenserwartung, persönliche Lebenszufriedenheit und ökologischer Fußabdruck gewertet und verglichen. Wir sollten im Auge haben, dass für die Menschen Engagement und eine befriedigende Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit entscheidend ist und hier direkt ansetzen und nicht über den ineffizienten Umweg eines ökologisch nicht mehr verantwortbaren Wachstumsziels. Entscheidend ist das Ziel der Erhöhung der "Happy life years". Die Wirtschaft hat hier eine rein dienende Funktion. Die Wirtschaft ist für den Menschen da und nicht umgekehrt – dies war für die Väter der Sozialen Marktwirtschaft wie etwa Wilhelm Röpke und Alexander Rüstow Grundlage ihres Denkens. Wir sollten uns wieder darauf besinnen (vgl. im Einzelnen hierzu das Memorandum „Zufrieden trotz sinkenden materiellen Wohlstands" der Arbeitsgruppe "Zufriedenheit" (Vorsitz Meinhard Miegel) des Ameranger Disputs der Ernst Freiberg-Stiftung vom 3.5.2010).

## V. Was sagt uns die Positive Psychologie übers Glück?

„Die Welt des Glücklichen ist eine andere als die des Unglücklichen.“

Ludwig Wittgenstein

Die **Positive Psychologie** konzentriert sich auf die Erforschung der positiven Aspekte des menschlichen Lebens und Miteinanders, die das Leben gesünder, besser und glücklicher machen, womit sich dieser Wissenschaftszweig von der traditionellen Konzentration der Psychologie auf klinische Fälle und emotionale Probleme unterscheidet. Die Positive Psychologie wurde 1999 offiziell als neue Forschungsrichtung in der Psychologie von führenden amerikanischen Psychologen (Martin Seligman, Ed Diener, Mihaly Csikszentmihalyi u.a.) aus der Taufe gehoben (zu den Ergebnissen im Einzelnen vgl. insbesondere Ben-Shahar 2007; Diener/Biswas-Diener 2008; Fredrickson, 2009 und Lyubomirsky, 2008).

### a) Was sind unsere Glücksfaktoren (-quellen; -ressourcen)?<sup>9</sup>

- Gelingende / liebevolle **soziale Beziehungen** (Partnerschaft, Familie, Freunde, ...) – (Erfahrung der **Zugehörigkeit**).

„Dein ist mein ganzes Herz!  
Wo du nicht bist, kann ich nicht sein,

---

<sup>8</sup> Sechs Hektar sind je EU-Bürger im Durchschnitt pro Jahr notwendig, um ihn mit Nahrung, Gütern und Energie zu versorgen. Pro Kopf werden 10 Tonnen CO<sub>2</sub> ausgestoßen. Würden alle 6,7 Mrd. Erdbewohner so viel Fläche beanspruchen und so viel Treibhausgase ausstoßen bräuchten wir mindestens drei weitere Planeten. Nordamerika ist hier noch weitaus verschwenderischer als Europa. Vgl. GEO, Dezember 2008, Der kluge Konsum – Wie der Welt zu helfen ist, S. 160 – 190.

<sup>9</sup> Siehe hierzu auch die Stern-Serie „Was die Seele stark macht – So werden Familie, Partnerschaft und Job zur Kraftquelle“, die in den Stern-Heften Nr. 43 (15.10.2009) bis Nr. 47 (12.11.2009) erschienen sind. Die Beiträge beinhalten auch umfangreiche Tests zur Beleuchtung des Alltags. Sie fußen auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie auch Ben Bernanke, 2010, beschäftigt sich in seinem Vortrag mit den Faktoren, die für unser Glück entscheidend sind.

so wie die Blume welkt,  
wenn sie nicht küsst der Sonnenschein.“

Franz Lehar, Das Land des Lächelns

- Physische und psychische **Gesundheit**.
- **Engagement** und befriedigende **Erwerbs-** und/oder **Nichterwerbs-Arbeit** – (Erfahrung der **Kompetenz**).
- **Persönliche Freiheit** – (Erfahrung der **Autonomie**).
- **Innere Haltung** (im Hinblick auf Dankbarkeit, Optimismus, Soziale Vergleiche, Emotionsmanagement, ...) **und Lebensphilosophie** (Spiritualität, d.h. eine persönliche Suche nach dem Sinn des Lebens bzw. Religiosität);

„Der Glaube ist ein großes Gefühl von Sicherheit für die Gegenwart und Zukunft, und diese Sicherheit entspringt aus dem Zutrauen auf ein übergroßes, übermächtiges Wesen. Auf die Unerschütterlichkeit des Zutrauens kommt es an.“<sup>10</sup>

Johann Wolfgang von Goethe

- Mittel zur Befriedigung der **materiellen (Grund-) Bedürfnisse**.

Bildung kommt hier eine Schlüsselrolle zu: „Gebildete sind doppelt reich. Nicht nur fällt es ihnen dank ihrer Bildung oft leichter als Ungebildeten, materielle Güter zu erwerben. Zusätzlich haben sie immaterielle Wohlstandsquellen, die ihrem Leben Sinn und Inhalt geben.“ (Meinhard Miegel, 2010, S. 237f); „Höhere Ausbildung schafft mehr Möglichkeiten im Leben, was das Glück steigert. ... Je höher die Ausbildung ist, desto glücklicher sind die Menschen im Durchschnitt.“ (Bruno Frey, Claudia Frey Marti, 2010, S. 16 und S. 147).

Gert G. Wagner, der Leiter der Längsschnittstudie **SOEP (Sozio-oekonomisches Panel)** fasst die empirischen Ergebnisse wie folgt zusammen: Danach stellen eine Vielzahl von Studien fest, „dass die Lebenszufriedenheit kaum vom Einkommen abhängt und sehr viel mit guter Bildung zu tun hat, die wiederum mit Arbeitsbedingungen einhergeht, die Spielraum für eigene Entscheidungen geben.<sup>11</sup> Und wer viel Zeit mit Freunden und in Vereinen und Ähnlichem verbringt, der ist zufriedener mit seinem Leben. Arbeitslosigkeit ist verheerend. Sie reduziert die Lebenszufriedenheit schlagartig und die Unzufriedenheit wird auch im Durchschnitt nicht sofort überwunden, wenn man wieder Arbeit findet. Ähnlich wirken unter den sozial bedingten Ereignissen nur die Verwitwung (eigene Krankheiten und Tod von Kindern sind andere Kategorien).“ (Gert Wagner, 2009, S. 797)

## b) Wann sind wir glücklich?

Eine **glückliche Person** erfreut sich **positiver Gefühle** im **Hier und Jetzt** und sieht einen **Sinn in ihrem Leben**, verfolgt also sinnvolle (Lebens-)Ziele. (Tal Ben-Shahar, 2007)

**Ziele setzen:** Wer ein erfülltes Leben führen will, sollte Ziele verfolgen, die mit

- **persönlichem Wachstum,**
- **zwischenmenschlichen Beziehungen** und
- **Beiträgen zur Gesellschaft,**

---

<sup>10</sup> Zum Verständnis des Christlichen Glaubens siehe etwa: Helmut Frank (Hrsg.), Basiswissen Christentum, München 2010.

<sup>11</sup> So findet sich weltweit ein positiver Zusammenhang zwischen der relativen Einkommensposition und der Zufriedenheit (Diener/Biswas-Diener, 2008, S. 105-111; zu den Ergebnissen für Deutschland siehe, Noll/Weick, 2009), der sich insbesondere dadurch erklärt, dass eine höhere Einkommensposition mit einem höheren Ansehen und mehr persönlicher Freiheit einhergeht.

verbunden sind, also Ziele, die es uns ermöglichen, unsere **psychischen Grundbedürfnisse** nach **Autonomie** (eigene Handlungen frei wählen), **Kompetenz** (etwas gut machen) und **Zugehörigkeit** (sich mit anderen verbunden fühlen) unmittelbar zu befriedigen,

anstatt Ziele wie

- Geld,
- Schönheit und Popularität.

Der **Sinn** von **langfristigen Zielen** liegt darin, uns zu **befreien**, sodass wir das **Hier und Jetzt genießen** können.

Der **Glücksquotient** (Barbara Fredrickson, 2009):

Die Schwelle, die Menschen in die Lager der **Gedeihenden** (Zustand der „**Positivity**“) und der **Dahindümpelnden** einteilt, liegt bei 3:1. Auf jedes negative Gefühl sollten also durchschnittlich mindestens drei positive Gefühle pro Tag kommen. Für Beziehungen gilt 6:1 als ideal (Tipp: Glücksquotienten-Test zum „emotionalen Wohlbefinden“ von Barbara Fredrickson siehe Anlage).

### **Positivity**

- **lässt** uns „**gut drauf sein**“,
- **öffnet** uns: wir werden **aufnahmebereiter** und **kreativer**,
- **verändert** uns: wir entdecken und lernen **neue Fähigkeiten**, schließen neue **soziale Kontakte**, erschließen neues **Wissen** und neue **Wege des Seins**,
- macht uns **widerstandsfähiger** (im Einzelnen hierzu etwa Werner Bartens, 2010).

### c) Was können wir tun, um glücklicher zu werden?

„**Denkgewohnheiten** müssen nicht ewig gleich bleiben. Eine der bedeutendsten Entdeckungen der Psychologie in den letzten 20 Jahren ist, dass Menschen ihre Art zu **denken verändern** können.“ (Martin Seligman)

„Nicht die Dinge selbst,  
sondern nur unsere Vorstellung über die Dinge  
macht uns glücklich oder unglücklich.“

Epiktet

#### 1. Richtige und maßvolle (!) **Ziele setzen!** (siehe oben)

„Nur wer klare, reflektierte Ziele vor Augen hat, weiß wozu er gerade etwas tut oder auf etwas verzichtet. Nur wer Ziel hat, hat die Möglichkeit, mit sich selbst zufrieden zu sein, wenn er ihnen näher kommt.“ (Stavemann, 2008; Tipp: Ziele setzen und Schritte zur Zielerreichung planen).

„Begehre weniger ... Die Erwartungen zu senken, ist ein effektiver Weg, die eigene Lebenszufriedenheit zu erhöhen.“

Bruno S. Frey/ Claudia Frey Marti, 2010, S. 149

#### 2. **Glücksquotienten** auf mindestens 3:1 bringen.

**Gefühle** sind **Reaktionen** auf **Außen- oder Innenweltfaktoren** (Ereignisse). Dabei kommt es aber auch entscheidend darauf an, wie wir die **Ereignisse interpretieren**, ob wir uns z.B. Zeit nehmen „das Gute“ zu entdecken. Es geht also auch um



**Emotions/Gefühls-Management** (im Einzelnen hierzu Helga Kernstock-Redl/Bea Pall, 2009; Matthew McKay/ Martha Davis/ Patrick Fanning, 2009; Jens-Uwe Martens, 2009; Margot Schmitz/Michael Schmitz, 2009, vertiefend: James Gross, 2007).

Was empfiehlt uns die **Positive Psychologie**? (Sonja Lyubomirsky, 2008; Tipp: Online-Übungen hierzu finden sich unter [www.gluecksakademie.de](http://www.gluecksakademie.de))

- Üben Sie **Dankbarkeit**. Mit Dankbarkeit ist gemeint, dankbar zu sein für das Leben wie es heute ist. Dankbarkeit hilft, die **Aufmerksamkeit** auf die **positiven Aspekte des Lebens** zu richten. Dankbarkeit gewährt einen besseren Zugang zu den **positiven Erinnerungen**, wodurch die Wahrnehmungen im Allgemeinen ebenfalls positiver werden. Dankbarkeit macht glücklich, weil sie den Einzelnen zwingt, die Überzeugung aufzugeben, dass es in der Welt weder Güte, noch Liebe, noch Freundlichkeit gibt und dass sie von nichts anderem bestimmt wird als von Zufall und Grausamkeit. Dankbarkeit ist ein Gegenmittel gegen negative Emotionen wie Geiz, Neid und Ärger. (Robert Emmons, 2008)  
Umsetzung: **Dankbarkeitstagebuch führen** und **Dankbarkeit direkt** zum Ausdruck bringen (Tipp: Glückstagebuchvorlage von Eckart von Hirschhausen siehe Anlage).  
„Devices like gratitude journals help people remain aware of the fortunate aspects of their lives, offsetting the natural human tendency to take those things for granted after a while.“ (Ben Bernanke, 2010).

„Weise ist der Mann, der nicht um Dinge trauert, die er nicht hat, sondern der sich an jenen erfreut, die er hat.“

Epiktet

- Seien Sie **optimistisch**,<sup>12</sup> vermeiden Sie negatives Denken. Optimistisch zu sein bedeutet voller Zuversicht in die Zukunft zu blicken. Optimisten sind davon **überzeugt**, dass sie ihre **Ziele erreichen können**, Sie setzen sich stärker für ihre Ziele ein und **geben nicht so leicht auf (größere Ausdauer/Beharrlichkeit)**. **Optimistische Überzeugungen** wirken sich **positiv** auf das Leben des Optimisten aus, weil sie ihn zu bestimmten **Verhaltensweisen** veranlassen: Planen, was zu tun ist; sich Rat holen, was zu tun ist; sich auf das konzentrieren, was zu tun ist. **Optimismus** fungiert als eine Art Katalysator für alle möglichen Formen von **Motivation**, weil die Fähigkeit, positive Ergebnisse zu sehen, motivationsfördernd wirkt. Obwohl die Optimisten dem Positiven mehr Beachtung schenken, blenden sie das Negative keineswegs nicht aus. **Optimisten sind vielmehr die besseren Realisten**. Deutschland zählt nach den Befragungen des Gallup-Instituts zu den pessimistischen Ländern der Welt (Suzanne Segerstrom, 2010; zur Geschichte des Optimismus siehe Sandra Richter, 2009). Sandra Richter führt den in Deutschland verbreiteten „Pessimismus“ darauf zurück, dass Optimismus schlicht peinlich sein und naiv wirken könne. So sei es auch kein Wunder, dass speziell in Deutschland Probleme mit optimistischer Motivation und Kommunikation aufträten. Es fehle in Deutschland wohl einfach an der Ausdruckweise, die für einen gelingenden Optimismus vonnöten sei, am Ton, der die Menschen erreiche und der ja nach Lebenslage wechseln müsse. Denn einen spezifisch optimistischen Stil gebe es nicht. Die Gattungen Lob, Hymnus

---

<sup>12</sup> Der Optimismus wurde von Gottfried Wilhelm Leibnitz zu Beginn des 18. Jahrhunderts erfunden. Er beruhte auf der theologischen Annahme von der Allgüte, Allmacht und Allwissenheit Gottes. Er war universalistischer Optimismus, da er an die beste aller Welten glaubte. Er war aber zugleich anthropologischer Optimismus, weil ihm ein optimistisches Menschenbild (der Mensch ist grundsätzlich gut) zugrunde lag (Sandra Richter, 2009). Darin spiegelt sich das positive Menschenbild des Christentums wider: „**Gott schuf den Menschen zu seinem Bilde**, zum Bilde schuf er ihn; und er schuf sie als Mann und Frau. (1.Mose 1,27)“ und „Und Gott sah an alles, was er gemacht hatte, und siehe, **es war sehr gut**. (1.Mose 1,31).

und Preis, die noch dem 19. Jhr. geläufig waren, sind verschwunden und bedürfen einer Wiederbelebung in moderner Form (S. 157). Auf die Frage, welche Ziele eine kindgerechte Schule haben soll, antwortet Remo Largo: „An erster Stelle steht für mich das Selbstwertgefühl. Jedes Kind sollte ein gutes Selbstwertgefühl haben, wenn es die Schule verlässt und ins Erwachsenenleben eintritt. Denn nur mit einem guten Selbstwertgefühl wird es seine Zukunft auch mit Zuversicht in Angriff nehmen.“ (Remo Largo/ Martin Beglinger, 2009, S. 160). Aus der Resilienzforschung ist bekannt, dass Zuversicht eine (die) entscheidende Rolle spielt, wenn es darum geht, mit herausfordernden und belastenden Lebenssituationen flexibel umzugehen (Gehirn und Geist, 2010).

Umsetzung: **Bestmögliches zukünftiges Wunsch-Ich vorstellen** und schriftlich fixieren. Überlegen, was man tun kann, um dieses Wunsch-Ich zu erreichen.

- Vermeiden Sie **Grübeleien** („Ach hätte ich doch“, „Ach wäre ich doch“, ...) Umsetzung: Ablenkung
- Vermeiden Sie **soziale Vergleiche** - Neid und Glück passen nicht zusammen. Soziale Vergleiche können ein **Gefühl des Mangels** und der **Unzufriedenheit** fördern. Wenn die **Aufmerksamkeit** eines Menschen sich ständig auf **Dinge richtet**, die er **nicht hat**, wird er sich wohl **kaum darauf konzentrieren** können, die **positiven Aspekte** seines Daseins anzuerkennen und zu würdigen. „Werbestrategien setzen absichtlich auf Vergleichsstrategien und Undankbarkeit, indem sie uns weismachen wollen, dass unser Leben nicht vollständig ist, wenn wir nicht kaufen, was sie verkaufen.“ Indem Werbe- „Spots mit unseren Wünschen und Ängsten spielen, bringen sie Bedürfnisse hervor und kultivieren Undankbarkeit für das, was wir haben, und das was wir sind. Menschliche Beziehungen werden ihrer Tiefe beraubt.“ (Robert Emmons, 2008, S. 56).
- Stärken Sie ihre **sozialen Beziehungen**. Wir alle sind soziale Wesen und daher zwingend auf andere **Menschen angewiesen, um glücklich zu werden**.

Auf die Frage, was man tun muss, um das ewige Leben zu erfahren antwortete Jesus:

„Du sollst den Herren, deinen Gott, lieben von ganzen Herzen, von ganzer Seele, von allen Kräften und von ganzem Gemüt, und deinen Nächsten wie dich selbst.

Lukas, 25,27

Was sagt die Neurobiologie:

„Es ist erst wenige Jahre her, dass von neurobiologischer Seite erkannt wurde, dass das menschliche Gehirn für das **Erleben von „Antrieb“, „Vitalität“ und „Motivation“** ein **spezifisches neuronales System** zur Verfügung hat. ... Die **Aktivität der Motivationssysteme** stellt sich nicht von alleine ein, sondern hängt von **Stimuli** ab, die das System **von außen** erreichen. ... Erst in den letzten Jahren ließ sich ... klären, was der **natürliche Stimulus der Motivationssysteme** ist: **Zwischenmenschliche Zuwendung**, (lustvolle) Bewegung und Musik. Das menschliche Gehirn macht, etwas salopp gesprochen, aus Psychologie Biologie: Zwischenmenschliche Beziehungserfahrungen werden durch die fünf Sinne wahrgenommen, im so genannten limbischen System (eine Art System für „emotionale Intelligenz“) evaluiert und in biologische Signale „übersetzt“. (Joachim Bauer, 2008, S25f; zum aktuellen Stand der neuobiologischen Erkenntnisse im Allgemeinen siehe Jonah Lehrer, 2009; Gary Marcuse, 2009 sowie John Medina, 2009.)

Umsetzung: Seien sie **hilfsbereit** und nehmen Sie sich **Zeit für soziale Beziehungen**. Das **Handwerkszeug** für gelingende soziale Beziehungen ist „**Soziale Kompetenz**“.<sup>13</sup>

„Geben ist seliger als nehmen“  
Apostelgeschichte 20,35

- **Lernen Sie zu vergeben**, das schwächt **negative Emotionen**.  
**Umsetzung:** Schreiben Sie einen Brief, in dem Sie vergeben (Sie brauchen ihn nicht abzuschicken).
- Leben Sie im **Hier und Jetzt**. **Genuss** und **Flow** (herausfordernde Tätigkeiten, bei denen man die Zeit vergisst) schaffen Wohlbefinden. Genießen Sie die Freuden des Lebens. Ständig daran zu denken, was morgen anders sein könnte, fördert das Glücklichein nicht, sondern vermiest uns das Heute. „When you are working, studying, or pursuing a hobby, do you sometimes become so engrossed in what you are doing that you totally lose track of time? That feeling is called flow. If you never have that feeling, you should find some new activities – whether work or hobbies.“ (Ben Bernanke, 2010).
- Kümmern Sie sich um **Leib** (Bewegung, Ernährung, Verzicht auf Rauchen und auf Übergewicht) und **Seele** (Spiritualität und Religion).

Im Rahmen des EU-Projektes „**Key Competence Happiness in der Erwachsenenbildung**“ ist eine **länderübergreifenden Arbeitsgruppe** gerade dabei einen Handlungskatalog zu einwickeln, um Ansätze zur Steigerung der Zufriedenheit / des Glück auch in die **Erwachsenenbildung** einzubringen.<sup>14</sup> (Tipp: Weitere Informationen zum „Schulfach Glück“ finden sich unter [www.fritz-schubert-institut.de](http://www.fritz-schubert-institut.de)).

„Darum wachtet! Denn ihr wisst weder Tag noch Stunde“

Matthäus, 25,13

Ausgehend von den USA fanden die Ergebnisse der Positiven Psychologie unter "**Positive Organizational Scholarship**" und "**Positive Management**" bzw. "**Positive Leadership**" in jüngster Zeit auch Eingang in die **Management-Forschung und -Lehre** (siehe hierzu Kim Cameron et al. 2003; Kim Cameron, 2008; Max Ringelstetter et al., 2006; Max Ringelstetter/Stephan Kaiser, 2008; Gordon Müller-Seitz, 2008; Utho Creusen/Nina-Ric Eschemann, 2008; Karlheinz Ruckriegel, 2009; Utho Creusen/ Gordon Müller-Seitz 2010). Der **Harvard Business Review** hat die Forschungsrichtungen **Positive Organizational Scholarship** und **Positive Psychologie** als "**breakthrough ideas**" bezeichnet. Dahinter steht der Grundgedanke, dass „organisationale Spitzenleistungen nicht durch technokratische Kontroll- und Steuerungsinstrumente erreicht werden können. Ziel ist es, den positiven Kern von Organisationen zu identifizieren und zu fördern.“ (Utho Creusen/Gordon Müller-Seitz, 2010, S. 41).

Im Einzelnen geht es bei diesem Ansatz insbesondere um Tugendhaftigkeit (Werte), Förderung positiver Emotionen bei der Arbeit, Interne Organisationsentwicklung auf der Basis einer Stärkenanalyse, Authentic Leadership; Förderung der Stärken der Organisationsmitglieder, Flowentwicklung Sinnstiftung (hierzu im Einzelnen Utho Creusen/Gordon Müller-Seitz, 2010, S. 47-95 sowie Alex Linley/Susan Harrington/ Nicola

---

<sup>13</sup> Im Einzelnen hierzu Daniel Goleman, 2006. Zum Einüben „Sozialer Kompetenz“ siehe etwa Rüdiger Hirsch/ Ulrich Pflingsten, 2003; vertiefend Rüdiger Hirsch/ Ulrich Pflingsten, 2007. So weisen auch die Neurobiologen Joachim Bauer, 2009 und Manfred Spitzer, 2009, nachdrücklich darauf hin, dass Lernen über persönliche Beziehungen erfolgt und daher Lehrer Beziehungskompetenz besitzen müssen. Der Entwicklungsbiologe John Medina, 2009, spricht hier von der Notwendigkeit des „richtigen Gespürs“.

<sup>14</sup> Für Deutschland arbeite ich zusammen mit der PS Akademie in Nürnberg an diesem Projekt.

Garcea, 2010).

## VI. Welche Konsequenzen und Chancen ergeben sich aus diesen Erkenntnissen für die Unternehmen?

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihrem Leben generell und ihrem Job im Speziellen zufrieden sind, sind produktiver. Als Folge davon sind ebenfalls die Kunden glücklich und entwickeln eine Firmentreue. Und wenn Mitarbeitende und Kunden zufrieden sind, dann rechnet sich das auch für die Unternehmen.“ (Bruno S. Frey/Claudia Frey Marti, 2010, S. 164).

„... research repeatedly demonstrates that business benefits by investing in humane, positive psychological capabilities such as hope, optimism, and resilience.“ (Miguel Pereira Lopes et al, 2009, S. 28; siehe hierzu auch Thomas Maak/Nicola Pless, 2009)

**Glückliche Menschen** (MitarbeiterInnen, ManagerInnen, UnternehmerInnen)

- **arbeiten besser mit anderen zusammen,**
- **sind kreativer,**
- **lösen Probleme statt sich darüber zu beschweren,**
- **haben mehr Energie,**
- **sind optimistischer,**
- **sind engagierter,**
- **sind weniger oft krank,**
- **lernen schneller,**
- **machen weniger Fehler** – und lernen mehr daraus,
- **treffen bessere Entscheidungen.**

**Glückliche Mitarbeiter** sind also nicht nur besser drauf, sondern auch **kreativer, lernfähiger, offener, gesünder** und **produktiver**.

### “Happiness at Work: It Pays to be happy”

Ed Diener/ Robert Biswas-Diener, 2008, S. 68

Der **entscheidende Unterschied** zwischen glücklichen/zufriedenen MitarbeiterInnen und unglücklichen/unzufriedenen MitarbeiterInnen ist die **Einstellung zur Arbeit**. Während erstere die Arbeit als **Berufung** sehen und in der Arbeit aufgehen, sehen letztere in ihrer Arbeit eine bloßen **Job** zum Gelderwerb (Ed Diener/ Robert Biswas-Diener, 2008, S. 70f). Diese Einstellungen ist aber entscheidend für die **Motivation**.

Von großer Wichtigkeit für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind **gelingende soziale Beziehungen**. Daher ist für die **Managementlehre** wichtig zu verstehen, wie eine **Partnerschaft (Beziehung)** zwischen zwei Menschen funktioniert. Begründung: Um **erfolgreich im Geschäft** zu sein, muss man **gute Beziehungen zu Menschen** haben (im Einzelnen hierzu Harvard Business Review, 2007).

**Deshalb fordert auch Daniel Goleman** im Harvard Business Manager vom Januar 2009, dass **Führungskräfte gute soziale Beziehungen** zu ihren **Mitmenschen** aufbauen / aufbauen können. Da dies letztlich aber auch voraussetzt, dass die **Führungskräfte glücklich**

sind, gewinnt das „**Trainingsthema Glück – Lebenszufriedenheit lernen**“ (Titelthema der Zeitschrift „managerSeminare“ in der Oktober-Ausgabe 2009), auch in der **Weiterbildung für Manager** zunehmend an Bedeutung.

- a) Was macht uns nach den **Erkenntnissen der Hirnforschung** glücklich auf der Arbeit?
  - Funktionierende/ **positive Unternehmenskultur** (Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch die Mitarbeiter untereinander begegnen sich vertrauensvoll und erkennen die Leistungen der anderen an).
  - Optimale **Gestaltung der Arbeitsinhalte** (Transparenz und eindeutige Definition von Funktionen und befriedigende/interessante Arbeitsinhalte).
  - **Gerechtes („faites“) Vergütungssystem**<sup>15</sup>
  - **Langfristige Arbeitsplatzsicherheit**

„Viele Vorgesetzte glauben immer noch, dass **Wettbewerb** und **Konkurrenz** zwischen einzelnen Arbeitnehmern, verschiedenen Arbeitsgruppen und Abteilungen die Leistung fördert. Das ist jedoch ein **Irrtum**“ (Christian Elger, 2009).

- b) Was ist **Realität in Deutschland?** (Gallup-Institut, Engagement Index 2008)

**67 %** der Arbeitnehmer machen lediglich Dienst nach Vorschrift,  
**20 %** der Beschäftigten haben innerlich bereits gekündigt,  
nur **13 %** sind hoch engagiert.

**Grund: Defizite in der Personalführung**

„Wir sind hier nicht zum Kuschneln – so das Motto der meisten deutschen Führungskräfte, die glauben: Nicht geschimpft ist schon gelobt genug.

Doch weit gefehlt: Mit ihrem Mangel an Anerkennung ruinieren sie Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter.“

(*managerSeminare*, Anerkennung im Arbeitsleben: Vom Wert der Wertschätzung (Titelgeschichte), Heft 138, September 2009)

Johannes Siegrist, 2008, der Direktor des Instituts für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf, weist darauf hin, dass eine Verletzung von Fairness bei den Beschäftigten zu erhöhter stressbedingter Gesundheitsgefährdung führt. „**Ungerechtigkeit ist ungesund**“, so Siegrist, wobei es hier nicht nur um die **Vergütung**, sondern insbesondere auch um **Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten** und **Anerkennung** geht. „Diese **negativen Folgen** äußern sich in erster Linie in **intensiven Gefühlen der Verärgerung** und Enttäuschung, der **Angst** vor bedrohlichen Folgen oder sogar der **Hilflosigkeit** der Beschäftigten. Immer wiederkehrend untergraben diese negativen Gefühle nicht nur die Leistungsbereitschaft, sondern sie rufen **hartnäckige Stressreaktionen** im Körper hervor, die zu **gesundheitlichen Beeinträchtigungen** führen können. Besonders häufige gesundheitliche Beeinträchtigungen infolge von Dauerstress bei der Arbeit sind **depressive Störungen** und ein **ingeschränktes** physisches und psychisches **Leistungsvermögen**. ... (Es, Anmerk. KR) treten jedoch auch schwerwiegendere körperliche Störungen wie koronare **Herzkrankheiten** (vor allem Herzinfarkt), **Bluthochdruck** oder **Altersdiabetes** unter Dauerstress gehäuft auf.“ (S. 46f; im Einzelnen siehe hierzu auch Medina, 2009, S. 210-214).

---

<sup>15</sup> Grundsätzlich kommt der Frage der Gerechtigkeit eine entscheidende Bedeutung zu. Es geht darum der distributiven, der prozeduralen, der interpersonalen und der informationalen Gerechtigkeit Genüge zu tun (Bernhard Streicher/ Simone Kaminski, 2009).

Eine **Person** gilt als **gestresst**, wenn folgende Merkmale zusammen auftreten (Medina, 2009, S. 194f):

- Stress muss eine **physiologische Erregungsreaktion** auslösen, die für Außenstehende erkennbar ist.
- **Stressursachen** müssen als **unangenehm** wahrgenommen werden.
- Die betroffene Person muss das **Gefühl** haben, die **Stressursache nicht beeinflussen** zu können (man spricht hier in der Psychologie auch von „**erlernter Hilflosigkeit**“).

c) Was ist zu **tun**?

**Regelmäßig loben,**

**Feedbackregeln** einführen,

In **Weiterbildung** investieren,

An **Stärken** orientieren,

**Verantwortung übertragen,**

**Transparenz schaffen,**

**Teamarbeit** und **Kooperation** fördern,

**Unternehmenskultur leben,**

**Den Menschen schätzen,**

**Vorbilder schaffen,**

(*managerSeminare*, Anerkennung im Arbeitsleben: Vom Wert der Wertschätzung (Titelgeschichte), Heft 138, September 2009).

Zu seinem Amtsantritt als **Präsident der IHK Nürnberg für Mittelfranken** im Februar 2010 stellte Dirk von Vopelius fest, dass das Ansehen der Wirtschaft und ihrer Akteure gewaltig gelitten habe. Es gehe daher darum, **Vertrauen zurückzugewinnen**. Es gehe um konkrete Aktionen und persönliches Vorleben. Im Interview mit den Nürnberger Nachrichten (24.2.2010) sagte er: „Unsere Firmen werden sich in der Öffentlichkeit verstärkt der Frage nach ihren gesellschaftlichen Nutzen stellen müssen. Ich würde es begrüßen, wenn schon in naher Zukunft das erste Unternehmen eine Art **Gesellschaftsbilanz** mit Aufzählung seiner Gemeinwohl-orientierten Aktivitäten vorlegen würde ähnlich der Sozial- und Ökobilanzen, nur eben mit Fokus auf die Rolle des Betriebs in der Gesellschaft.“ In seinem Vortrag „Unternehmertum und Unternehmertugenden“, den er am 11.5.2010 an der Fakultät Betriebswirtschaft der Georg-Simon-Ohm Hochschule hielt, forderte von Vopelius eine Rückbesinnung auf die Tugenden des „ehrbaren Kaufmanns“. Gefordert seien Integrität (Werte haben und leben), Kreativität und Sinnvermittlung (Sinn des Tuns eines Unternehmens für die Gesellschaft), Nachhaltigkeit (Abkehr von der kurzfristigen Gewinnmaximierung des „Shareholder Value“ und Hinwendung zur langfristigen Ausrichtung an den Interessen der Stakeholder, also denen der MitarbeiterInnen, der Lieferanten, der Kunden, der Eigentümer und der Gesellschaft als Ganzem) sowie Mut zum Vertrauen und Optimismus.

Thomas Sattelberger, der Personalvorstand der Telekom, hat in einem Interview in der Wirtschaftswoche („A`la John Wayne“, Wirtschaftswoche Nr. 7 vom 13.2.2010, S. 94f). Business Schools massiv kritisiert. Bei diesem Interview ging es im Wesentlichen darum, dass er die Ausbildung (er spricht hier von "Gehirnwäsche") an den Business Schools, insbesondere in den MBA-Programmen, mitverantwortlich macht für die Finanzkrise. Maßgeblich geht es hier um den **Vorwurf**, dass Business Schools der "**Amoral**" junger ManagerInnen Vorschub leisten würden. Er spricht hierbei auch davon, dass der Niedergang der MBA-Programme heutiger Prägung eingeläutet sei. Noch 2006 beschrieben drei „Coaches für Führungskräfte“ in der FAZ die erfolgreiche Führungskraft wie folgt: „Aggressiv und

rücksichtslos soll er sein, siegen wollen um jeden Preis, moralische Hürden jederzeit überspringen – sich dabei unauffällig, ja „stromlinienförmig“ verhalten, bis er die Macht errungen hat: klare Aussagen meiden, schon gar nicht sich als Querdenker profilieren, lieber „den Deppen spielen, um die Deppen zu überlisten“; manchmal auch Gerüchte gegen den Konkurrenten streuen „und gelassen zusehen, wie die Öffentlichkeit ihn richtet.““ (Wolf Schneider, 2007, S. 140). Das Verhalten der Investmentbanken hat gerade ein juristisches Nachspiel (vgl. im Einzelnen hierzu die Titelgeschichte „Dunkle Geschäfte – wie US-Fahnder Jagd auf Goldman Sachs, Deutsche Bank und Co. machen“ in der Wirtschaftswoche Nr. 17 vom 24.4.2010, S. 80-86).

„Willst Du immer weiter schweifen?  
Sieh, das Gute liegt so nah,  
Lerne nur das Glück ergreifen,  
Denn das Glück ist immer da.“

Johann Wolfgang von Goethe

### **Literaturempfehlungen**

George Akerlof, Robert Shiller, Animal Spirits – Wie Wirtschaft wirklich funktioniert, Frankfurt u.a. 2009 (Erklärung der Wirtschaftskrise(n) auf der Basis der Psychologischen Ökonomie) .

Dan Ariely, Denken hilft zwar, nützt aber nichts: Warum wir immer wieder unvernünftige Entscheidungen treffen, München 2008 (Erklärung unseres täglichen Verhalten auf der Basis der Psychologischen Ökonomie).

Werner Bartens, Körperglück – wie gute Gefühle gesund machen, München 2010 (Zusammenhang zwischen Gefühlen und Gesundheit).

Joachim Bauer, Die Entdeckung des „Social Brain“, in: Julian Nida-Rümelin et al., Was ist der Mensch?, Berlin et al., 2008.

Joachim Bauer, Spiegelneuronen – Nervenzellen für das intuitive Verstehen sowie für Lehren und Lernen, in: Ralf Caspary (Hrsg.), Lernen und Gehirn, Der Weg zu einer neuen Pädagogik, 6. Auflage, Freiburg 2009, S. 36-53.

Tal Ben-Shahar, Glücklicher, München 2007 (Einführung in die Positive Psychologie).

Ben Bernanke, Chairman of the Board of Governors of the Federal Reserve System, Vortrag “The economics of happiness”, gehalten am 8. Mai 2010 vor Absolventen der University of South Carolina.

Mathias Binswanger, Die Tretmühlen des Glücks, Freiburg et al.. 2006 (Einführung in die Glücksforschung).

Kim Carmeron, Jane Dutton, Robert Quinnert (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship, Foundations of a New Discipline, San Francisco 2003.

Kim Cameron, Kim, Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance, San Francisco 2008.

Utho Creusen, Nina-Ric Eschemann, Zum Glück gibt's Erfolg - wie Positive Leadership zu Höchstleistungen führt, Zürich 2008.

Utho Creusen, Gordon /Müller-Seitz, Gordon, Das Positive-Leadership-GRID - Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements, Wiesbaden 2010.

Andrew Clark, Paul Frijters, Michael Shields, Relative Income, Happiness, and Utility: An Explanation for the Easterlin Paradox and Other Puzzles, in: Journal of Economic Literature, Vol. 46 No. 1, March 2008, S. 95-144 (Übersicht über den aktuellen Stand der Glücksforschung aus ökonomischer Sicht).

Stefano DellaVigna, Psychology and Economics: Evidence from the Field, in: Journal of Economic Literature, Vol. 47, Nr. 2, Juni 2009, S. 315 – 372 (Übersicht über den aktuellen Stand der Forschung in der Psychologischen Ökonomie).

Ed Diener, Robert Biswas-Diener, Happiness – Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth, Malden USA 2008 (Überblick über den aktuellen Stand der Erkenntnisse der Glücksforschung aus Sicht der Positiven Psychologie).

Richard Easterlin, Vom Glück, glücklich sein zu können, Interview mit der Frankfurter Rundschau vom 19.10.2009.

Christian Elger, Neuroleadership, Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern, Planegg bei München 2009.

Robert Emmons, Vom Glück, dankbar zu sein – eine Anleitung für den Alltag, Frankfurt 2008.

Barbara Fredrickson, Positivity, New York 2009 (berichtet über die wissenschaftlichen Forschungen und Erkenntnisse, die hinter dem Glücksquotienten 3:1 stehen).

Bruno S. Frey, B. S., Claudia Frey Marti, Glück – die Sicht der Ökonomie, Zürich 2010 (sehr guter Überblick über den Stand der ökonomischen Glücksforschung).

Gehirn und Geist (2010), Resilienz – was die Psyche stark macht (Titelthema), Nr. 3/2010, S. 46-55.

Nils Goldschmidt, Hand G. Nutzinger (Hrsg.), Vom homo oeconomicus zum homo culturalis – Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Münster 2009.

Daniel Goleman, Soziale Intelligenz – Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben, München 2006.

James Gross (Hrsg.), Handbook of Emotion Regulation, New York u.a. 2007.

Harvard Business Review, Making Relationships Work: A Conversation with Psychologist John M. Gottman, Heft Dezember 2007. Rüdiger Hinsch, Ulrich Pfungsten, Soziale Kompetenz kann man lernen, Weinheim u.a. 2003.

Rüdiger Hinsch, Ulrich Pfungsten, Gruppentraining sozialer Kompetenz GSK, 5. Auflage, Weinheim u.a. 2007.

Eckhart von Hirschhausen, Glück kommt selten allein ..., Reinbeck beim Hamburg 2009.

Matthias Horx, Das Buch des Wandels – Wie Menschen die Zukunft gestalten, München 2009.

Helga Kernstock-Redl, Bea Pall, Gefühlsmanagement, Münster 2009.

Remo Largo, Martin Beglinger, Schülerjahre – wie Kinder besser lernen, München 2009.

Richard Layard, Die glückliche Gesellschaft – Was wir aus der Glücksforschung lernen können, 2. Auflage, Frankfurt/New York 2009 (Einführung in die ökonomische Glücksforschung).

Jonah Lehrer, Wie wir entscheiden, München u.a. 2009.

Alex Linley, Susan Harrington, Nicola Garcea (Hrsg.), Oxford Handbook of Positive Psychology and Work, Oxford 2010.

Sonja Lyubomirsky, Glücklich sein, Frankfurt/New York 2008 (zeigt wissenschaftlich fundierte Wege zum Glück mit Ratschlägen für die Umsetzung im täglichen Leben auf).

Thomas Maak, Nicola Pless, The leader as responsible change agent: promoting humanism in and beyond business, in: Heiko Spitzbeck et al. (Hrsg.), Humanism in Business, Chambridge 2009, S. 358-374.

Gary Marcuse, Murks – der planlose Bau des Menschlichen Gehirns, Hamburg 2009.

Matthew McKay, Martha Davis, Patrick Fanning, Gedanken und Gefühle – Ein Arbeitsbuch. Wie Sie auf Ihre Stimmungen einwirken können, Paderborn 2009.

Jens-Uwe Martens, Einstellungen erkennen, beeinflussen und nachhaltig verändern – Von der Kunst, das Leben aktive zu verändern, Stuttgart 2009.

John Medina, Gehirn und Erfolg – 12 Regeln für Schule, Beruf und Alltag, Heidelberg 2009.

Memorandum „Zufrieden trotz sinkenden materiellen Wohlstands“ der Arbeitsgruppe "Zufriedenheit" (Vorsitz Meinhard Miegel) des Ameranger Disputs der Ernst Freiberg-Stiftung vom 3.5.2010.

Meinhard Miegel, Exit – Wohlstand ohne Wachstum, Berlin 2010 (zum Nachdenken – sehr empfehlenswert).

Gordon Müller-Seitz, Positive Emotionalität in Organisationen - Identifikation realtypischer Erscheinungsformen und Gestaltungsoptionen aus Sicht des Humanresource-Managements, Wiesbaden 2008.

Miguel Pereira Lopes, Miguel Pina E Cunha, Stephan Kaiser, Gordon Müller-Seitz, Positive organizational scholarship: embodying a humanistic perspective on business, in: Heiko Spitzbeck et al. (Hrsg.), Humanism in



Business, Chambridge 2009, S.278-298 (gibt einen guten Überblick über den neuen Managementansatz des Positive organizational scholarship).Max Ringelstetter, Stephan Kaiser, Gordon Müller-Seitz, Gordon, Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship, Wiesbaden 2006.

Max Ringelstetter, Stephan Kaiser, Humanressource-Management, München 2008.

Heinz-Herbert Noll, Stefan Weick, Subjective Well-Being in Germany: Evolutions, Determinants and Policy Implications, erscheint in: Bent Greve (Hrsg.), Social Policy and Happiness in Europe.

Horst Opaschowski, Wohlstand neu denken –Wie die nächste Generation leben wird, Gütersloh 2009.

Sandra Richter, Lob des Optimismus – Geschichte einer Lebenskunst, München 2009.

Karlheinz Ruckriegel, Erforschung von Glück und Mitmenschlichkeit, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsg. von der Ludwig-Erhard- Stiftung Bonn, Heft Nr. 113 (September 2007), S. 75-78 ([www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)).

Karlheinz Ruckriegel, K., „Beyond GDP“ – vom Bruttoinlandsprodukt zu subjektiven Wohlfühlindikatoren, in: WiSt, 37. Jg. (2008), S. 309 – 316 ([www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)).

Karlheinz Ruckriegel, Glücksforschung: Bei mitarbeiterorientierter Personalführung gewinnen alle, in: Personal - Zeitschrift für Human Resource Management, 61. Jg., Heft 6 (2009), S. 14-16 ([www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)).

Karlheinz Ruckriegel (2009a), Der Homo oeconomicus – Ein realitätsfernes Konstrukt, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, hrsg. Von der Ludwig-Erhard-Stiftung Bonn, Heft Nr. 120 (Juni 2009, S. 49-55 ([www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)).

Karlheinz Ruckriegel (2009b) , SWR2 Forum "Das Bruttosozialglück – Alternativen zum Wirtschaftswachstum. Diskussion mit Frau Edelgard Bulmahn, Bundesministerin a.D. und Vorsitzende des Ausschusses für Wirtschaft und Technologie des Deutschen Bundestages sowie mit Prof. Hans Diefenbacher, FEST – Institut für interdisziplinäre Forschung, Heidelberg. Aufzeichnung am 29.7.2009, Sendung am 30.7.2009, 17.05 - 17.50 Uhr ([www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)).

Karlheinz Ruckriegel (2010), Die Wiederentdeckung des Menschen in der Ökonomie - Von der Neoklassik zurück zur Psychologischen Ökonomie und zur Glücksforschung - , Vortrag im Rahmen der Fachkonferenz „Was sich lohnt – Anreiz- und Entgeltstrukturen für morgen“ der Bertelsmann-Stiftung und dem Institut zur Zukunft der Arbeit (IZA) am 8. Dezember 2009 in Hannover sowie im Rahmen der Tagung „Ökonomik in der Krise?“ der Evangelischen Akademie Tutzing am 11. März 2010 in Tutzing und der Tagung „Grenzen des BIP“ der Evangelischen Akademie zu Berlin am 24. April 2010 auf Schwanenwerder, Berlin-Wannsee (überarbeitete Fassung ist als Sonderdruck der Georg-Simon-Ohm Hochschule Nürnberg Nr. 47, Mai 2010 erschienen, [www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org)).

Thomas Sattelberger, „A' la John Wayne“ - Interview in der Wirtschaftswoche , Wirtschaftswoche Nr. 7 vom 13.2.2010, S. 94f).

Georg Schildhammer, Glück, Wien 2009 (sehr gute Darstellung der Geschichte des Glücks in der Philosophie, der Psychologie und der Theologie).

Margot Schmitz, Michael Schmitz, Emotions-Management – Anleitung zum Glücklichsein, München 2009.

Wolf Schneider, Glück! – Eine etwas andere Gebrauchsanweisung, Reinbeck bei Hamburg 2007.

Ernst Fritz-Schubert, Schulfach Glück, Freiburg 2008.

Suzanne C. Segerstrom, Optimisten denken anders – Wie unsere Gedanken die Wirklichkeit erschaffen, Bern 2010.

Johannes Siegrist, Der homo oeconomicus bekommt Konkurrenz – die Wiederentdeckung der Emotionen in der Wirtschaft, Band 3 der Identity Edition, Identity Foundation, Düsseldorf 2008.

Manfred Spitzer, Medizin für die Schule - Plädoyer für eine evidenzbasierte Pädagogik, in: Ralf Caspary (Hrsg.), Lernen und Gehirn, Der Weg zu einer neuen Pädagogik, 6. Auflage, Freiburg 2009, S.23-35.

Harlich Stavemann, Lebenszielanalyse und Lebenszielplanung, Weinheim u.a. 2008. Joseph Stiglitz, Das Maß des Glücks, in: Financial Times Deutschland vom 19.9.2009.

Frank-Walter Steinmeier, Wie wollen wir leben, Financial Times Deutschland vom 16. April 2010.

Bernhard Streicher, Simone Kaminski, Gerechtigkeitsempfindungen und ihre Bedeutung für Ökonomie und Organisationen, in: Nils Goldschmidt, Hans G. Nutzinger (Hrsg.), Vom homo oeconomicus zum homo culturalis – Handlung und Verhalten in der Ökonomie, Berlin 2009, S. 225- 249.

Richard Thaler, Cass Sunstein, Nudge – Wie man kluge Entscheidungen anstößt, Berlin 2009 (Vorschläge zur Umsetzung der Erkenntnisse der Psychologischen Ökonomie in politisches Handeln).

Rita Trattnigg, Wachstum zukunftsfähig gestalten. Schauplätze, Akteure, Perspektiven, in: Friedrich Hinterberger u.a., Welches Wachstum ist nachhaltig – ein Argumentarium, Wien 2009.

Umweltbundesamt, Ergebnisbericht, Fachdialoge zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie 2007, Februar 2008,

Ulrich van Suntum, Macht Wachstum glücklich? In: Financial Times Deutschland vom 15.12.2009.

Heino von Meyer, Ein Kompass, der in die Irre führt, in: Financial Times Deutschland vom 18.12.2009.

Gert.G. Wagner, Zufriedenheitsindikatoren – Keine einfachen Zielwerte für die Politik, in: Wirtschaftsdienst, 89. Jg (2009), S.796-800.

## Anlage: Test

### Wie hoch ist mein Glücksquotient?

Wie haben Sie sich in den vergangenen 24 Stunden gefühlt? Analysieren Sie Ihren Tag mit Hilfe einer Skala von 0-4. Schreiben Sie immer den höchsten Wert auf, den Sie gespürt haben.

0 = überhaupt nicht

1 = ein bisschen

2 = mittelmäßig

3 = ziemlich viel

4 = sehr viel

#### **Glücksquotient bestimmen:**

1. Wie sehr haben Sie sich amüsiert, lebenslustig oder albern gefühlt?
2. Wie sehr waren Sie verärgert, irritiert oder genervt?
3. Wie sehr haben Sie sich beschämt, erniedrigt oder blamiert gefühlt?
4. Wie sehr haben Sie Ehrfurcht, Staunen oder Überraschung verspürt?
5. Wie sehr haben Sie Verachtung, Ablehnung oder Geringschätzung jemand anderem gegenüber empfunden?
6. Wie sehr haben Sie Ekel, Widerwillen oder Abscheu verspürt?
7. Wie sehr haben Sie sich bloßgestellt, selbstunsicher oder verlegen gefühlt?
8. Wie sehr haben Sie sich dankbar, verbunden oder erkenntlich gefühlt?
9. Wie sehr haben Sie sich schuldig, reumütig oder tadelnswert gefühlt?
10. Wie sehr haben Sie Hass, Missgunst oder Misstrauen verspürt?
11. Wie sehr haben Sie sich hoffnungsvoll, optimistisch oder ermutigt gefühlt?
12. Wie sehr haben Sie sich inspiriert, beseelt oder beflügelt gefühlt?
13. Wie sehr haben Sie sich interessiert, wach oder neugierig gefühlt?
14. Wie sehr haben Sie sich fröhlich, heiter oder glücklich gefühlt?
15. Wie sehr haben Sie Liebe, Nähe oder Vertrauen gespürt?
16. Wie sehr haben Sie sich stolz, selbstbewusst oder selbstsicher gefühlt?
17. Wie sehr haben Sie sich traurig, niedergeschlagen oder unglücklich gefühlt?
18. Wie sehr haben Sie Angst, Furcht oder Erschrecken gefühlt?
19. Wie sehr haben Sie sich ausgeglichen, gelassen oder zufrieden gefühlt?
20. Wie sehr haben Sie sich gestresst, nervös oder überwältigt gefühlt?

Wissenschaftliche Beratung: Prof. Oliver Schultheiss, Uni Erlangen-Nürnberg

Quelle: Dr. Barbara Fredrickson, University of North Carolina

#### **Auswertung**

Der Positivitäts-Selbsttest analysiert ein weites Gebiet. Jedes Wort-Trio ist miteinander verwandt, die einzelnen Wörter bedeuten aber nicht genau das Gleiche. Menschen spüren negative Emotionen typischerweise stärker als positive. Dieser Verzerrungseffekt muss bei der Auswertung mitberechnet werden.

1. Machen Sie einen Kringel um jedes Ergebnis einer positiven Emotion (das sind jene, die mit „amüsiert, Ehrfurcht, dankbar, hoffnungsvoll, inspiriert, interessiert, fröhlich, Liebe, stolz und ausgeglichen“ beginnen).
2. Unterstreichen Sie jedes Ergebnis einer negativen Emotion (das sind die zehn übrigen Trios).
3. Ergebnisse positiver Emotionen: Addieren Sie alle, die den Faktor 2 oder höher haben (die mit 1 lassen Sie also weg).
4. Ergebnisse negativer Emotionen: Addieren Sie alle.
5. Kalkulieren Sie Ihren Glücksquotienten, indem Sie die Zahl der positiven Emotionen durch die der negativen Emotionen teilen. Positive Emotionen : negative Emotionen

Ihr Ergebnis ist nur der Schnappschuss eines Tages. Wiederholen Sie den Test zwei Wochen lang. Der Durchschnittsmensch erzielt einen Glücksquotienten von 2:1. Die Schwelle, die Menschen in die Lager der Gedeihenden und Dahindümpelnden einteilt, liegt bei 3:1. Auf jedes schlechte Gefühl sollten also mindestens drei gute kommen. Für Beziehungen gilt 6:1 als ideal. Wer Englisch spricht, kann den Test online unter [www.PositivityRatio.com](http://www.PositivityRatio.com) machen.

Quelle: Focus online

Ihr Ergebnis ist nur ein Schnappschuss eines Tages. Wiederholen Sie den Test zwei Wochen lang, um einen aussagefähigen Durchschnittswert zu erhalten.



.....  
DATUM

*Heute war ich richtig glücklich, als ...* .....

.....  
.....  
... ..  
.....  
.....  
... ..  
.....  
.....  
... ..  
.....  
.....

Wann warst Du heute in  
Deinem Element?  
  
.....  
.....  
.....

PLATZ FÜR FOTOS, SKIZZEN UND SOUVENIRS:



1	<b>GLÜCKSTAGEBUCH</b>	<b>FÜR MÄNNER</b>						
2	<i>Anleitung: Bevor Sie die To-do-Liste für morgen schreiben, vervollständigen Sie die Was-war-Liste von heute!</i>							
3		<table border="1"> <tr> <td>Tag</td> <td>Monat</td> <td>Jahr</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>	Tag	Monat	Jahr			
Tag	Monat	Jahr						
4	<b>Heute war ich glücklich, als ...</b>							
5	<b>1</b>							
6								
7								
8	<b>2</b>							
9								
10								
11	<b>3</b>							
12								
13								
14	<b>4</b>							
15								
16								
17	<b>5</b>							
18		Dr. med. Eckart von Hirschhausen						
19		<b>GLÜCK</b> <i>kommt selten allein ...</i>						
20	<b>Analyse</b>	<b>Dieser Tag war ein ...</b>						
21	Bitte ankreuzen. <input type="checkbox"/> Underachiever. <input type="checkbox"/> Average. <input type="checkbox"/> Overperformer.							
22	<i>PS: Bitte delegieren Sie diese Liste NICHT an Ihre Sekretärin...</i>							

KOPIER MICH!