

## **Der ökonomische Wert des Glücks**

Interview mit Dorette Segschneider

Die Fragen stellte Dr. Alexandra Hildebrandt

„Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus unserem Leben zu machen.“

George Bernhard Shaw

Die Sehnsucht nach dem Glück hat vermutlich nie zuvor eine so breite Aufmerksamkeit erfahren wie heute. Kongresse, Beratungsunternehmen, Datenbanken, Institutionen, darunter das britische Centre of Applied Positive Psychology oder die Glücksakademie in Hamburg, widmen sich dem Thema. Auch eine Vielzahl von Büchern, Coaching-Angeboten, Zeitungsbeiträgen und Studien beschäftigt sich mit der Frage nach dem Glück und wie es am besten „erworben“ werden kann. Sogar in der Schule ist Glück mancherorts ein vom Kultusministerium genehmigtes Glücksfach. Die Wohlstandsgesellschaft verschaffte den Menschen die Möglichkeit, über ihre Vorstellung eines erfüllten Lebens nachzudenken. Was früher „Überleben“ war, ist heute – mit gewonnener Muße – das „Erleben“. Der Glücksbegriff selbst ist ebenso unpräzise wie schillernd. In vielen Sprachen hat „Glück“ zwei Grundbedeutungen: Im Lateinischen wird zwischen fortuna (glückliche Lebensumstände) und felicitas (das glückliche Leben) unterschieden, im Englischen zwischen luck (Zufallsglück) und happiness (Lebensfreude), im Griechischen zwischen eutychia (Glück haben) und eudaimonia (wahres Glück, Glückseligkeit).

Die ersten überlieferten Glückskonzepte entwickelten sich um 500 v. Chr. in China aus den Lehren des Konfuzius. In dessen Philosophie konnte ein Mensch nur als glücklich gelten, wenn er sich gesellschaftlich engagierte, sich Wissen aneignete und tugendhaft lebte. Die Auffassung, dass ein Übermaß an persönlichem Glück die guten sozialen Beziehungen beeinträchtigt, hat sich in China zum Teil bis heute gehalten. Glück kommt einfach auf einen zu. Wenn man nach ihm sucht, wird es zerstört. Diese These belegen auch Untersuchungen der Universität Yale (USA): Wer immer nur um sich selbst kreist und das Glück „erwartet“, wird meistens enttäuscht.

In der Antike – bei Platon, Aristoteles und Seneca - hat Glück etwas mit der Balance zwischen glücklichen und unglücklichen Erfahrungen zu tun. Die antiken Philosophen bestimmten ein glückliches Leben als eines, das sich am Guten orientiert. Wahrhaft glücklich konnte demnach nur ein Philosoph werden, denn die vollkommene *eudaimonia* (altgr.: Glückseligkeit) war nach Aristoteles nur in „denkender Tätigkeit“ möglich, weil dies dem Wirken der Götter am nächsten komme. Vollkommenes Glück (*beatitudo perfecta*) sei als „göttliches Glück“ zwar erst im Jenseits möglich, aber auf Erden könne der Einzelne zumindest das unvollkommene Glück (*beatitudo imperfecta*) erreichen, das „Glück des Menschen“. Ein guter Zugang zu „Glück im Leben“ und „Glück im Beruf“ ist erst dann möglich, wenn wie im Englischen zwischen „happiness“ („Glück fühlen“, die höchste Form von Glück, die dem ursprünglichen Sinn von „Heiterkeit“ entspricht und an „Seligkeit“ grenzt) und „luck“ („Glück haben“, die niedrige Form von Glück, das Zugefallene) unterschieden wird.

In der Präambel der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung von 1776 heißt es: „We hold these truths to be self-evident, that all men are created equal, that they are endowed by their Creator with certain unalienable Rights, that among these are Life, Liberty and the pursuit of Happiness.“ Das „Streben nach Glück“ gehört demnach zu den „von Gott geschenkten unveräußerlichen Rechten“ eines jeden Menschen, gleichberechtigt neben Freiheit und Leben. Der Verfasser der Unabhängigkeitserklärung, Thomas Jefferson, hatte nicht nur das private Glück vor Augen, sondern auch das öffentliche Glück, das gute Leben aller Menschen im Staate – als Prüfstein für eine gelungene Regierung.“ Und hier schließt sich der Kreis der Kulturen, denn darin spiegelt sich der Gedanke von Konfuzius, der das gesellschaftliche Engagement als wesentlichen Pfeiler des Glücks beschreibt.

Der britische Forscher Richard Layard hat in seinem Buch „Die glückliche Gesellschaft“ festgestellt, dass der Wohlstand in den westlichen Industrieländern seit Ende des Zweiten Weltkriegs enorm angestiegen ist. Wenn Geld glücklich machen würde, so seine Erkenntnis, dann müssten die Bürger der westlichen Wohlstandsstaaten längst vor lauter Glück „übergesnapp“ sein. Richard Layards Arbeiten zeigen darüber hinaus, dass jenseits einer Einkommensgröße von etwa 20.000 Dollar jährlich das Glück nicht mehr wächst. An manchen Schulen ist Glück inzwischen sogar in den Fächerkanon aufgenommen worden, und an der Harvard University füllte es über viele Semester hinweg den Hauptvorlesungssaal.“ Das britische „Centre of Applied Positive Psychology“ oder die „Glücksakademie“ in Hamburg wollen den Menschen zu mehr Glücksgefühlen verhelfen.

Die Glücksforscher tauschen sich in eigenen Publikationen wie dem „Journal of Positive Psychology“ aus und vernetzen sich in Fachorganisationen wie der „International Positive Psychology Association“. Im Sommer 2011 wird sich die Gemeinschaft zum zweiten Mal auf einem Weltkongress versammeln; bei der Premiere vor zwei Jahren lockte der Gipfel rund 1500 Teilnehmer an.

Wann sprechen wir von einem gelungenem Leben? Ist Glück messbar? Die gängige Antwort von Wirtschaft und Politik auf diese Fragen ist einfach: höheres Einkommen, größere Kaufkraft, steigende Lebensqualität. Stimmt diese Formel? Wirtschaftsethiker halten dagegen: Ein erfülltes Leben lässt sich nicht mit mehr Konsum erkaufen. Die aktuelle politische und gesellschaftliche Diskussion widmet sich einer neuen „Vermessung“ des Wohlstands.

## **Interview**

**Frau Segschneider, in Ihren Publikationen, Seminaren und Vorträgen, in denen Sie unterschiedliche (Glücks-)Disziplinen wie Ökonomie, Psychologie und Philosophie, Gehirnforschung und Nachhaltigkeitsaspekte zusammenführen, verweisen Sie vor allem auf das Glück als „Wirtschaftsfaktor“. Auf welchen Erkenntnissen basiert dieses Ergebnis?**

Glück ist eine ökonomische Kennziffer – eine effiziente und erfolgreiche dazu. „Subjektives Wohlbefinden“ oder „Wohlfahrt“ heißt die Fach-Terminologie, die aber nichts anderes als Glück meint und gerade dabei ist – auch (oder selbst) in der Politik – einen Siegeszug anzutreten. Bei der Suche nach Alternativen zum Bruttoinlandsprodukt steht der Glücksfaktor ganz oben auf der Agenda. Anfang des Jahres hat die Bundesregierung sogar eine Enquete-Kommission gegründet, die das „Bruttoglücksprodukt“ für Deutschland erforschen soll. Die traditionelle Lehre – mit steigendem Einkommen wächst auch die Zufriedenheit der Menschen – ist längst widerlegt. Die sogenannte ‚Glücks-Ökonomie‘ boomt. Pionier war der Amerikaner Prof. Richard Easterlin von der University of Southern California. Er hat schon 1974 in einer Studie festgestellt: Lebenszufriedenheit und Einkommenssteigerung stehen fast schon im Widerspruch zueinander.

Übrigens: Bereits der Vater des BIPs, Simon Kuznets, sagte 1934 dem amerikanischen Kongress, "dass man vom BIP nicht auf das Wohlergehen eines Landes schließen" kann. Diese Aussage hat sich immer wieder bestätigt. Während sich unsere Einkommen in den letzten 50 Jahren vervierfacht haben, ist die Lebenszufriedenheit gleich geblieben. Das heißt: In der Steigerung der Lebenszufriedenheit steckt großes Potential. Dies gilt vor allem aus ökonomischer Sicht vor dem Hintergrund, dass zufriedene, glückliche Mitarbeiter produktiver arbeiten. In Deutschland liegt Produktivkapital in Milliardenhöhe brach, weil die Mehrheit der Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz unglücklich ist. Arbeit hat einen hohen Einfluss auf unser Wohlbefinden.

### **Weshalb wird künftig kein Unternehmen ohne glückliche Mitarbeiter und positive Grundwerte auskommen?**

Je höher das Bruttosozialprodukt, desto mehr Wohlstand - diese Rechnung geht in den modernen Industriestaaten längst nicht mehr auf. Statt mehr Zufriedenheit steigen die Depressions- und Burn-out-Raten in beängstigender Geschwindigkeit. 2030 wird Depression die häufigste Krankheitsursache in den Industrieländern sein, sagt die WHO. Da wird es Zeit, gegenzusteuern. Unternehmen, die dafür Sorge tragen, dass ihre Mitarbeiter glücklich sind, generieren großes Wachstumspotential. Glückliche, zufriedene Mitarbeiter sind leistungsstärker, weniger krank, loyaler und motivierter. Ein wesentlicher Ansatz liegt in der Work-Life-Balance. Wenn Beruf und Privatleben Hand in Hand gehen, stellt sich automatisch Zufriedenheit ein. Unternehmen haben vielfältige Möglichkeiten, ihre Mitarbeiter hier zu unterstützen.

### **Ist die interne und externe Kommunikation von Unternehmen umso glaubwürdiger und stabiler, wenn unternehmerischer Erfolg im Einklang mit positiven Grundwerten der Mitarbeiter und der Gesellschaft erwirtschaftet wird?**

Das ist ein sehr wichtiger Punkt. Dabei geht es nicht um seichte Erfolgsideologien, sondern um nachhaltige Wertvorstellungen. Die geben dem Unternehmen eine klare Richtung und sichern Wachstumspotentiale zusätzlich auf der emotionalen Seite ab. Zu den positiven Grundwerten gehören dabei in erster Linie die Einstellung zur Arbeit, soziale Beziehungen, Teamarbeit, eine positive Unternehmenskultur und die Möglichkeit, Arbeitsinhalte mitzugestalten.

**Das „Fließen“ bringt viele Menschen dazu, in ihrer Arbeit ihr Bestes zu geben und das Gefühl zu haben, sich außerhalb der Zeit zu befinden. Es ist ein Gefühl tiefer Befriedigung und völliger Konzentration, das sie alles andere um sie herum vergessen lässt. Dabei erleben sie sich auch befreit von Ängsten. In diesem Motivationszustand intensiver Ausprägung, den der Chicagoer Sozialpsychologe und Glücksforscher Mihaly Csikzentmihalyi heute als charakteristisch für „Flow“-Erlebnisse bezeichnet, scheint alles mühelos von der Hand zu gehen. Welche Rolle spielt der „Flow“ in Ihren Seminaren?**

Schon in der Antike galt Glück ‚als guter Fluss des Lebens‘. Der ‚Flow‘ bringt den gewünschten Suchtfaktor hervor, und der wiederum ist der Garant dafür, dass Menschen, die wirklich glücklich werden wollen, auch tatsächlich nachhaltig für dieses Gefühl sorgen. ‚Für sich sorgen‘ ist ein wesentlicher Schritt in Richtung Glücksgefühle – in vielerlei Hinsicht. Das beginnt mit der eigenen ‚Wertschätzung‘, die im ursprünglichen Sinne meint: Schätze ich meine Werte! Also ist es mir wert, dass ich jeden Tag um 6.00 Uhr aufstehe und erst spät am Abend nach Hause komme, dass ich ausgebrannt bin und meine Kinder kaum sehe, dass ich Rückenschmerzen habe und nur wenig Freizeit. Ist es mir das wert, dass ich als Lohn ein volles Bankkonto habe? Hier finden sich oft Disbalancen – die Wertschätzung stimmt nicht, und damit ist der Mensch nicht im ‚Flow‘. Wer das Gefühl tiefer Befriedigung erleben möchte, startet am besten ganz faktenorientiert mit einem Abgleich und Ausgleich von Zielen und Werten – dann kommt das Leben ganz von selbst in Fluss.

**„Glück interessiert sich nicht für Istzustände“, sagt Daniel Nettle, Glücksforscher an der Universität Newcastle. Weshalb bedeutet Glück nicht nur, den Augenblick zu genießen?**

Für die Interpretation, wann Glück wie lange für wen stattfindet, gibt es unzählige Ansätze. Dass Ist-Zustände eher flüchtig sein können und nicht unbedingt langfristiges Glück generieren, liegt vor allem an der Chemie in unserem Gehirn. Glücks- und Vergleichssystem liegen dicht nebeneinander. Deshalb verfliegen die Schmetterlinge nach einiger Zeit auch wieder, oder wir gewöhnen uns allzu schnell an das langersehnte neue Auto. Andererseits sind wir weitaus leistungsstärker, wenn wir glücklich sind. Wir alle wollen dieses Gefühl haben – das gute Gefühl des Erfolgs, der Zufriedenheit, des Glücks. Unternehmen, die dieses urmenschliche Bedürfnis nicht nur erkennen, sondern auch nutzen, sind definitiv auf der Gewinnerseite. Die menschliche Psyche sucht immer nach neuen Zielen und Glückserlebnissen. Hier ist jeder ständig auf der Suche. Wer diese Suche unterstützt, weckt ungeahnte Potentiale. Der

Mensch ist in meiner Welt allerdings sehr wohl in der Lage, auch den Augenblick zu genießen. Glück zu spüren, ist eine Eigenschaft, die wir unserem Gehirn beibringen können – der Lerneffekt ist garantiert und verspricht pure Lebensfreude. Auch hier liegt der Schlüssel im ‚Dranbleiben‘. Wer seinen Glücksmuskel regelmäßig trainiert, erntet die Lorbeeren.

**Der deutsche Gehirnforscher Prof. Gerald Hüther sagt, dass jetzt das Zeitalter der Potentialentfaltung beginnt. Weshalb liegt darin eine so große Chance?**

Das ist eines meiner Lieblingszitate von Prof. Hüther. Wir haben uns in den letzten Jahrzehnten auf die Ressourcennutzung konzentriert. Jetzt neigen sich viele Ressourcen dem Ende zu – Alternativen sind gefragt. Auch Mitarbeiter wurden hauptsächlich nach ihrer Ressourcenstärke eingesetzt. In jedem Mitarbeiter steckt aber unentdecktes Potential. Führungskräfte, denen es gelingt, dieses Potential zu wecken, erwirtschaften ungeahnte Summen an Produktivkapital und steigern den Unternehmenserfolg signifikant. Wo Werte und Wertschätzung den Geschäftsalltag bestimmen, steigen Motivation und Produktivität der Mitarbeiter.

**Weshalb erzeugt die Zusammenarbeit im Team, das „Abholen“ von Menschen, mehr Energie? Weil sie sich im gemeinsamen Tun potenziert?**

Die Wissenschaft hat herausgefunden, dass für das Glück der Menschen vor allem gute soziale Beziehungen wichtig sind. Das gilt auch für den Arbeitsplatz. Die meisten Menschen sind Team-Player und blühen auf, wenn sie sich als Teil eines Teams empfinden. Je mehr ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass er gebraucht wird, desto motivierter und zufriedener ist er an seinem Arbeitsplatz. Dieses Zugehörigkeitsgefühl können Unternehmen leicht vermitteln, indem sie bspw. den Teamgedanken fördern. Mitarbeiter, die sich als Nummer X empfinden, stehen dem Unternehmen distanzierter gegenüber. Sind sie hingegen Teil eines Teams fühlen sie Verantwortung und bringen sich stärker ein. Manchmal reicht ein Blick ins Privatleben: Dort sind manche Mitarbeiter super engagiert. Sie arbeiten aktiv in einem Verein, als Organisator im Freundeskreis/Nachbarschaft – nach Feierabend – unentgeltlich – mit größtem Einsatz. Im Job sind sie dagegen demotiviert – machen Dienst nach Vorschrift und das Unternehmen zahlt dafür Gehalt.

**Wissen und Geld haben eines gemeinsam: Sie sind wertlos, wenn sie nicht in Umlauf gebracht werden. Wie vermitteln Sie dies an Manager, die auf „Herrschaftswissen“ setzen?**

Das Thema Herrschaftswissen gehört längst in die Mottenkiste. Moderne Leadership-Methoden setzen auf offene Kommunikation und sind damit hocheffektiv. Transparenz schafft Vertrauen - das allein ist schon ein wesentlicher Wohlfühlfaktor für Mitarbeiter.

**Die Ursachen für das allgemein steigende Interesse an Nachhaltigkeit liegen zum einen in den höheren Ansprüchen der Gesellschaft an die Unternehmen, zum anderen erkennen aber auch immer mehr Unternehmer und Manager, dass die herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Instrumente allein nicht mehr ausreichen, um einen langfristigen Erfolg zu sichern. Weshalb kann die Vertrauenswürdigkeit eines Unternehmens als wesentlicher Teil seines Kapitals angesehen werden?**

Vertrauen schafft Stabilität – einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren im Unternehmen. Meines Erachtens ist Vertrauen die Basis für emotionale Nachhaltigkeit und langfristigen wirtschaftlichen Erfolg. Lassen Sie mich hier Dr. Gerhard Niesslein, Sprecher des Vorstands der IVG, zitieren: „Aufbau, Pflege und Controlling von Vertrauenskapital – darin dürfte der Schlüssel für Stabilität in der Wirtschaft liegen; so wie gegenseitiges Vertrauen seit jeher die Basis für tiefere menschliche und gesellschaftliche Stabilität schafft.“ Dem ist nichts hinzuzufügen.

**Über Spitzenleistungen oder Mittelmäßigkeit entscheidet nicht allein die Qualität der Produkte oder Marktleistungen, sondern vor allem die menschliche Qualität. Beginnt hier für Sie die Förderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung?**

Ja, allerdings ist nachhaltige Unternehmensführung – gerade auch was die emotionale Seite angeht - ein immer währender Prozess, der sich an dem jeweiligen Wertpotential des Unternehmens und der Menschen im Unternehmen orientiert. Wer die Auseinandersetzung damit belächelt, nicht nachvollziehen kann oder als Beiläufigkeit abtut („Wir haben keine Zeit für so etwas“), handelt aus meiner Sicht kurzfristig und unverantwortlich.

**Dieses Verhalten erinnert an die Geschichte vom Holzfäller, der vergebens versucht, im Wald Bäume zu fällen. Ein Spaziergänger gibt ihm den Hinweis: „Ihre Axt ist stumpf. Die Arbeit würde ihnen leichter von der Hand gehen, wenn erst die Klinge**

**geschärft wird.“ Worauf der Holzfäller antwortet: „Dafür habe ich keine Zeit. Ich muss bis zum Abend noch zehn Bäume fällen.“ Das scheint ein gängiges Problem in Unternehmen zu sein?**

Der Vergleich ist wunderbar. Zumal die emotionale Nachhaltigkeit - wenn sie dann gelebt wird im Unternehmen - genau diesen Effekt hat: Sie ist - so wie die Klinge - leicht zu schärfen und ist ökonomisch wertvoll. Dazu sollte man sich vor Augen führen, dass wissenschaftliche Untersuchungen der vergangenen Jahre eindeutig den Zusammenhang von Werteorientierung und Umsatzwachstum belegen. In diesem Zusammenhang sei auf John P. Kotter und James Heskett, Professoren der Harvard Business School, verwiesen, die bereits 1991 in einer Langzeitstudie festgestellt haben, dass wertorientierte Unternehmen in einem Zeitraum von elf Jahren ein vier Mal höheres Umsatzwachstum vorzuweisen hatten als vergleichbare Unternehmen. Und die Aktienkurse dieser Firmen waren zwölf Mal stärker angestiegen. Zu ähnlichen Ergebnissen kamen James C. Collins und Jerry I. Porras. Sie fanden heraus, dass ein stabiles Wertesystem der Schlüsselfaktor für nachhaltigen Erfolg ist.

**Weshalb wird es für Führungskräfte und Mitarbeiter zukünftig darauf ankommen, den Blick vom eigenen unmittelbaren Verantwortungsbereich weg und auf das Unternehmensganze hin zu richten? Und weshalb muss die entscheidende Frage lauten: "Was kann ich tun, um dafür einen wesentlichen Beitrag zu leisten?"**

Große Unternehmenserfolge – das zeigt die Wirtschaftsgeschichte – sind immer eng verknüpft mit den Persönlichkeiten, die das Unternehmen führen. Ob Bill Gates, Steve Jobs oder die legendären deutschen Unternehmenslenker wie Grundig, Siemens, Langenscheidt, Daimler – die Liste können Sie beliebig verlängern. So unterschiedlich die Vorbildfunktion der genannten Persönlichkeiten war – eines hatten sie gemeinsam: ein klares Ziel vor Augen verbunden mit einer Werteorientierung. Die Spielregeln des Erfolgs haben sich im Grunde kaum verändert. Napoleon Hill hat 1937 sein Buch ‚Denke nach und werde reich‘ veröffentlicht. Die Inhalte dieses Erfolgswisdoms für Unternehmen sind austauschbar mit Büchern über positives Denken von heute. Hill’s Credo war: ‚Woran Du glaubst, das kannst Du auch erreichen!‘ Wer ein starkes Beliefsystem hat und sich selbst vertraut, der geht garantiert seinen Weg ob als Unternehmer, Führungskraft oder erfolgreicher Mitarbeiter.

**Nachhaltigkeit ist das Top-Differenzierungsmerkmal im wirtschaftlichen Wettbewerb. Durch die nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen können neue Potenziale für die Unternehmensentwicklung und für ihre Wertschöpfung erschlossen werden. Sie sprechen häufig von „emotionaler Nachhaltigkeit“. Was ist damit konkret gemeint?**

Dazu ist es wichtig, kurz auszuholen und den Begriff Nachhaltigkeit zu beleuchten, der seine Wurzeln in der Forstwirtschaft hat. Er bezeichnet die Nutzung eines regenerierbaren Systems, so dass es in seinen wesentlichen Eigenschaften erhalten bleibt und sich auf natürliche Weise erneuern kann. Im erweiterten Sinne eines Zustands des globalen Gleichgewichts taucht der englische Begriff "sustainability" in der Diskussion um endliche Ressourcen in den 70er Jahren auf. Das Konzept einer nachhaltigen Entwicklung wurde 1987 im Brundtland-Bericht als eine Entwicklung definiert, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne dabei die Lebensgrundlagen zukünftiger Generationen zu beeinträchtigen. Dieser ursprünglichen Bedeutung der Erhaltung ökologischer Ressourcen fügt die Agenda 21 die Verpflichtung hinzu, auch mit gesellschaftlichen Ressourcen verantwortungsvoll umzugehen. Aus diesen drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales leitet sich das sogenannte "Drei-Säulen-Modell" der Nachhaltigkeit ab, also drei gleich gewichtete Dimensionen als solide Basis für eine zukunftsfähige, langfristige Entwicklung. Unternehmen kommt in allen diesen Dimensionen eine herausragende Verantwortung zu, wenn es darum geht, durch nachhaltiges Wirtschaften die Grundlagen einer zukunftsfähigen Gesellschaft zu schaffen und zu bewahren. Ich ergänze diesen Ansatz, indem ich Emotionen mit einbeziehe, die eine besondere Form von Intelligenz haben. Denn sie machen uns aus, steuern uns durchs Leben und prägen Unternehmenskulturen.

**Die Kultur ist der Überbau der drei Nachhaltigkeitssäulen Ökonomie, Ökologie und Soziales. Wo sehen Sie die emotionale Nachhaltigkeit?**

Sie ist im Menschen selbst verankert und ist das Verbindende zwischen allen Nachhaltigkeitsdimensionen, die nur durch Emotionen und persönliches Bewusstsein zusammengehalten werden. Emotionale Nachhaltigkeit beschäftigt sich nicht mit dem „Was“, sondern mit dem „Wie“. Unsere Emotionen sind ja tief im Unterbewusstsein verankert und das wiederum ist hauptverantwortlich für die Entscheidungen, die wir treffen.

## **Weshalb lassen sich Werte leichter über die emotionale Ebene vermitteln?**

Weil dies auf Augenhöhe stattfindet. Werden sie zudem über das Management im Rahmen der Führungs- und Leistungsprozesse gelebt, entwickeln Unternehmen eine starke, innere Kraft, die positiv über die gelebten Organisationswerte auf alle Anspruchsgruppen wirkt.

## **Die ökonomische Glücksforschung ist in den letzten Jahren zur anerkannten Wissenschaft geworden. Damit einher gehen die neuesten Ergebnisse der Hirnforschung. Neurowissenschaftler belegen, dass Glück in unserem Kopf stattfindet. Doch wie erreichen die Unternehmen ein hohes Glückspotential bei Führungskräften und Mitarbeitern? Wie lässt sich Glück in das tägliche (Arbeits-)Leben integrieren?**

Ich möchte dies an einem konkreten Beispiel veranschaulichen, das ich auch in meinen Vorträgen und Seminaren anwende: Schließen Sie Ihre Augen und denken Sie an eine Situation in Ihrem Leben, in der Sie so richtig glücklich waren. Sie brauchen nur zwei Minuten Zeit. Einfach eintauchen in die Erinnerung an schöne Stunden und dann die Glücksgefühle speichern. An welche Bilder erinnern Sie sich? Welche Geräusche? Welche Berührungen? Welchen Geschmack oder Geruch verbinden Sie mit dieser Situation? Gedanken – genießen. Entscheidend dabei ist, die Gedanken in die richtige Richtung zu lenken – nicht weg von einer Emotion, die mich stört – sondern hin zu einem Gefühl, das mir guttut.

## **Weshalb ist diese kleine Übung ein Start in die richtige Richtung?**

Weil Sie Ihren Glücksmuskel trainiert haben. Unser Gehirn ist so strukturiert, dass wir sekundlich neue Synapsen/Vernetzungen bilden können. Genau so, wie viele Menschen über Jahrzehnte täglich negative Gedanken denken und sich so das Leben schwer machen – genau so können wir wieder lernen, den Gedanken und damit unserer inneren Haltung, eine positive Richtung zu geben. Das Gehirn macht was wir wollen – so einfach ist das. Das Trainingsprogramm ist vergleichbar mit dem Joggen – je öfter wir rausgehen, je besser wird unsere Kondition. Für den Glücksmuskel gilt: Je öfter Sie ihn trainieren, je positiver ist Ihre innere Haltung. In einem amerikanischen Therapie-Zentrum gegen Depressionen müssen die Patienten täglich 30 Minuten vor dem Spiegel lächeln und lachen. Die Heilungserfolge sind überzeugend. So banal es klingt: Lächeln Sie einfach mal **jeden** Morgen nach dem Aufstehen fünf Minuten und warten ab, was passiert.

## **Was bedeutet das konkret?**

Im Seminar/Coaching zeige ich Möglichkeiten auf, positive neuronale Verknüpfungen im Gehirn zu schaffen. Es geht dabei um Entschlossenheit, glücklicher sein zu wollen, um den effektiven Lern- und Lehrprozess, die „richtigen Gedanken“ zu denken, die eigenen Wünsche und Bedürfnisse ernst zu nehmen, das selbstbestimmte Ziel zu finden. Eigenes Wissen über das Ziel ist dabei elementare Voraussetzung, um die Hemmschwelle zu knacken. Entscheidend ist letztlich das Handeln. Wenn Menschen Selbstverantwortung für ihr Leben übernehmen und ihre eigenen Vorstellungen von Beruf und Berufung nachhaltig verfolgen, schaffen sie die Basis für Glück und Erfolg, die im eigenen Bewusstsein ihren Ausgangspunkt haben. Letztendlich hat jeder in jeder Situation die Wahl. Auch der Paralympics-Sieger hatte die Wahl: den Rest seines Lebens depressiv im Rollstuhl zu verbringen oder sich im Sport, Erfolgs- und damit Glückserlebnisse zu schaffen. Je mehr ‚Wahlmöglichkeiten‘ Sie haben und nutzen, desto mehr Macht haben Sie auch über Ihr Leben. Jeder entscheidet letztendlich selbst über sein persönliches Glück.

## **Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang der Mandelkern im Gehirn?**

Der Mandelkern ist unser Alarmsystem im Gehirn. Er ist ursprünglich zuständig für unser Kampf- oder Fluchtverhalten. Die Natur hat es so eingerichtet, dass der Mandelkern automatisch auf bestimmte Reize reagiert, die direkt über das Auge zum Mandelkern transportiert werden – noch bevor das Bewusstsein die Situation wahrnimmt. Davon haben insbesondere unsere Vorfahren profitiert, wenn sie vor einer natürlichen Gefahr fliehen mussten. Da der Säbelzahn tiger uns heute eher seltener bedroht, können wir den Mandelkern als automatisches Alarmsystem nutzen bzw. steuern. Wann immer er Signale aussendet, reagieren wir. Es sei denn, das Frontalhirn erhebt Einspruch. Die Hirnforschung hat herausgefunden, dass das Frontalhirn über unsere Emotionen bestimmt. D.h. jeder Mensch bzw. dessen kritischer Verstand (Frontalhirn) hat die Kontrolle über die Bereiche im Gehirn, die normalerweise automatisch aktiv werden. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Nervenzellen im Frontalhirn auch entsprechend das Ruder in die Hand nehmen und dem Mandelkern Befehle erteilen. Je besser die Nervenzellen des Frontalhirns mit dem Mandelkern verbunden sind, desto einflussreicher sind sie. Die passenden Nervenzellen dazu bildet der Mensch selbst über seine Gedanken.

## **Kann der Mensch seinen Mandelkern so trainieren, dass er das Alarmsystem ausschaltet?**

Der Mandelkern kann ja durchaus nützlich sein. Wichtig ist, ihn steuern zu lernen. Optimal gelingt diese Steuerung, wenn unser Gehirn ein Ziel hat – dann kann es kurzfristigen Versuchen eher widerstehen. Hinzu kommt: Die Emotion lässt sich durch Worte steuern. Wichtig ist die ständige Wiederholung, denn nur so werden die entsprechenden Nervenzellen aufgebaut und führen zuverlässig die Befehle aus. Die Erkenntnis: Der Verstand steuert das Gefühl – ganz so, wie wir es gerne hätten! Der Hirnforscher Prof. Dr. Wolf Singer vom Max-Planck-Institut für Hirnforschung bestätigt, dass unser Gehirn formbar wie ein Muskel ist. Mit einem Trick, den die Hirnforscher entdeckt haben, können selbst Pessimisten wieder zu Optimisten werden. Der diesen Forschungsergebnissen zugrunde liegende Mechanismus ist entwaffnend einfach: Wenn eine Tätigkeit oder ein Gedanke häufig genug wiederholt wird, schreibt das Gehirn seine Software neu. Es startet sozusagen eine Neuprogrammierung. Dazu ist unser Gehirn jederzeit in der Lage. Es kann sich immer wieder neu verdrahten. Platz genug ist auch – denn wir haben rund 1000 Milliarden Gehirnzellen zur Verfügung.

## **Gibt es eine „Biochemie des Glücks“?**

Glücklich sein ist nicht nur ein psychischer, es ist gleichzeitig auch ein physischer Zustand. Jede Sekunde vollziehen sich über 100 000 chemische Reaktionen in unserem Gehirn. Wir haben eine ganze Drogenapotheke in unserem Kopf – die sogenannten Botenstoffe. Sie bringen Gefühle nicht nur bei momentanen Schwankungen in Wallung. Auch die menschliche Grundeinstellung wird von ihnen bestimmt. Dopamin führt zu Gefühlen freudiger Erwartung wie Motivation oder Hoffnung. Serotonin mindert auf natürliche Weise Angst und Aggression, lindert Depressionen und sorgt für Entspannung und Zufriedenheit. Für Leistungsbereitschaft, Aufmerksamkeit und Unternehmungslust ist Noradrenalin verantwortlich. Gegen Schmerzen und unangenehme Gefühle schüttet der Organismus Endorphine aus, die uns beflügeln können und zu Höchstleistungen führen. Als sogenanntes „Kuschelhormon“ wird Oxytocin bezeichnet. Es ermöglicht zum Beispiel, sich anderen Menschen gegenüber zu öffnen. All diese ‚Drogen‘ warten nur darauf, vom Gehirn (=Denken) aktiviert zu werden und den menschlichen Körper glücklich zu machen.

**Wissenschaftliche Studien von Gehirnforschern bestätigen, dass nur zu maximal 50 Prozent unser Wohlbefinden von äußeren Umständen wie Einkommen, Familienverhältnissen und**

**Aussehen abhängt. Die andere Hälfte wird von unseren Genen beeinflusst. Eines der Erbmerkmale mit dem Namen „SLC6A4“ haben Forscher bereits identifiziert: Es unterstützt die Wirkung von Serotonin, das im Gehirn für Gemütsruhe sorgt. Inwiefern berücksichtigen Sie diese Erkenntnis in Ihren Seminaren?**

Da ist sich die Wissenschaft keineswegs einig. Der US-Zellbiologe Bruce Lipton führt genau den gegenteiligen Beweis und sagt: Erfahrungen steuern unsere Gene und nicht umgekehrt. In seinem Buch ‚Intelligente Zellen‘ räumt er auf mit der Ansicht, dass wir von unseren Genen gesteuert werden. Er stellt Darwin infrage und kommt zu dem Schluss, dass der Mensch keineswegs Gefangener seines genetischen Erbguts ist. Im Gegenteil, nach Lipton ist es unser Denken und Fühlen, das in jede Zelle hineinwirkt und unser Leben bestimmt. Lipton’s Forschungsergebnisse sind inzwischen hochgeachtet. Hinter Lipton’s Erkenntnis steckt eine klare Botschaft: Jeder kann sein Leben verändern, wenn er will! Das ist auch die Kernaussage in meinen Seminaren.

**Welche Bedeutung hat das Klima des Vertrauens, um rundum zufrieden zu sein?**

Vertrauen hat seinen Ursprung im Selbstvertrauen. Nur wer sich selbst vertraut, strahlt auch Vertrauen aus. Für viele Menschen geht es auch darum, erstmal zu lernen, sich selbst zu vertrauen. Hier hat Vertrauen seine Wurzeln. Kann ich mir selbst vertrauen, wenn ich mir beispielsweise vorgenommen habe, ab sofort täglich zu laufen? Oder gebe ich gleich wieder auf? Selbstvertrauen gewinnt man schnell, wenn man beginnt, die Dinge, die man sich vornimmt auch durchzuziehen. Damit ist dann auch die Basis für Vertrauen gelegt.

**Was bedeuten Glück und Lebenskunst für Sie persönlich? Im Einklang mit sich und dem eigenen Umfeld zu leben?**

Ich persönlich halte es gerne mit Seneca, der sagte: ‚Die Natur hat dafür gesorgt, dass es, um glücklich zu leben, keines großen Aufwandes bedarf; jeder kann sich selbst glücklich machen.‘ Dahinter verbirgt sich das Thema Selbstverantwortung. Nicht die ‚Anderen‘ sind schuld – sondern ich mache das Beste aus jeder Situation und nutze meine eigenes Glückssystem im Gehirn. Denn Glück ist keine Laune der Natur, sondern ein Belohnungssystem im Gehirn, das jeder selbst steuern kann. Glück ist eine Fähigkeit, die jedes Gehirn lernen kann.

**Das Einzige, das der Mensch hier einbringt, ist der Zeitfaktor. Wie lange benötigt ein Gehirn, um eine neue Gewohnheit oder positive Veränderungen im Leben zu integrieren?**

Etwa 100 Tage – sagt die Wissenschaft. Egal, ob es darum geht, mehr positive Gedanken zu haben, sportlich aktiv zu werden oder auch zu meditieren, ganz gleich, was im Leben verändert werden soll: Wiederholungen sind der Schlüssel zum Erfolg. Der Mensch ist eben ein Gewohnheitstier. Aus dem bewussten Gedanken wird unbewusstes Denken oder Handeln. Vorausgesetzt, man wird zum Wiederholungs'täter'. Gedanken und Handlungen werden dann vom Autopiloten, dem Unterbewusstsein, übernommen. Egal, welche Veränderung - Verbesserung! - angestrebt wird: Am Start steht häufig eine Musterunterbrechung der lang gepflegten Gewohnheit. Dann verknüpfen sich automatisch neue Verbindungen von Nervenzellen im Gehirn. „Das einzige, was man absolut unter Kontrolle hat, sind die eigenen Gedanken. Und genau deshalb hat man auch die Kontrolle über das eigene Schicksal“, sagt Prof. Paul G. Thomas von der University of Minotoba.

**Glück ist also ein Belohnungssystem im Gehirn, das jeder selbst steuern kann?**

Hirnforscher haben bewiesen: Positive Gedanken sind trainierbar – für jeden! Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, wie beispielsweise in unseren Köpfen das Phänomen 'Glück' über neuronale Verbindungen entsteht und kommen zu dem Fazit: Jeder Mensch kann seine Hirnaktivität steuern! Wir dürfen es nur tun. Auch hier gilt die Maxime: dranbleiben und handeln. Wer ewig nur hofft, dass das Glück vom Himmel fällt, der vertraut auf Zufälle und hat die Chance auf den Lottogewinn. Doch wer das Glück gerne selbst in die Hand nimmt, der darf seine Synapsen auf Glück ausrichten. Das Schöne daran: es funktioniert garantiert – wenn man es nachhaltig umsetzt.

**Das bedeutet auch, dass beim Kaufen starke Glücksgefühle ausgelöst werden können, denn das Belohnungszentrum im Gehirn wird aktiv?**

Das ist eine wunderbare Begleiterscheinung – vor allem wenn Sie sich etwas kaufen, das Ihnen Spaß macht. Dann setzen die Nervenzellen im Gehirn Glücks-Botenstoffe wie Dopamin frei, und das löst ein Glücksgefühl aus. Glück ist somit nicht nur ein abstraktes Gefühl, sondern auch ein physiologischer Zustand, der messbar und vom Menschen beeinflussbar ist. Eine amerikanische Studie, an der über

200.000 Versuchspersonen teilgenommen haben, kommt übrigens zu dem Ergebnis: Nicht erfolgreiche Menschen sind glücklich, sondern glückliche Menschen sind erfolgreich.

**Sieben von zehn Deutschen glauben, dass der Sinn des Lebens darin liegt, Glück zu finden. Jeder dritte Bundesbürger gibt an, tatsächlich glücklich zu sein. Für persönliches Glück gibt es klare Indikatoren. So zeigen Studien, dass unter den Bewohnern von 97 Ländern die Dänen am glücklichsten sind. Es folgen die Schweizer und die Isländer. Deutschland liegt in der Mitte. Die Glücksforscherin Barbara Czermak sagt, dass diese Länder eine lange demokratische Tradition besitzen und ihren Bürgern ein hohes Maß an Mitbestimmung geben. Sie haben eine zuverlässige Regierung, und es herrscht materieller Wohlstand. Außerdem ist die Gesellschaft wenig hierarchisch - die sozialen Unterschiede sind gering und Männer und Frauen weitgehend gleichberechtigt. Teilen Sie diese Meinung?**

Insbesondere Demokratie und Mitbestimmung fördern das Glücksempfinden. Die positive Psychologie, die von dem Amerikaner Prof. Seligman Anfang der 90er Jahre begründet wurde, kommt zu dem Schluss, dass ‚Persönliche Freiheit‘ ein wesentlicher Glücksfaktor ist. Weiter oben auf der Glücksskala stehen dann nur noch soziale Beziehungen und Gesundheit.

**Welche Bedeutung spielt in diesem Zusammenhang die Angst – heißt es doch, dass der Weg immer dort ist, wo die Angst ist?**

Der Weg beginnt oft dort, weil Veränderung in der Regel nur dann passiert, wenn man eine Situation wirklich satt hat oder wenn die Angst unerträglich geworden ist. Dann sucht man nach Aus-Wegen. Angst oder auch Depression sind übrigens keine ansteckenden Krankheiten, sie entstehen durch negative Gedanken. Grundsätzlich gilt: Jeder Gedanke untersteht der eigenen Kontrolle. Wer negative Gedanken in sein Leben ruft, kann diese Ängste nur selbst wieder loswerden. Mit jedem schlechten Gedanken wird dem Teufelkreis neue Nahrung gegeben – jeder gute Gedanke beschleunigt den Weg zur Heilung. Hier gibt es übrigens großartige, schnelle Heilungserfolge – auch schwerster Depressionen und Phobien – die bspw. Frank Farrelly, Professor für Psychologie aus Wisconsin und Begründer der Provokativen Therapie oder Dr. Richard Bandler, Begründer der Neuro Linguistischen Programmierung in der Psychotherapie nachgewiesen haben.

## **Welche Bedeutung hat in diesem Zusammenhang für Sie das alte Sprichwort: „Jeder ist seines Glückes Schmied“?**

Die Umstände, die das menschliche Leben begleiten, lassen sich häufig nicht ändern. Was aber jeder ändern kann, ist das Denken, die eigenen Glaubenssätze und Handlungen. Es geht darum, WIE mit den Umständen umgegangen wird. Nicht „es“ muss sich ändern, sondern jeder und jede Einzelne darf sich ändern. Dann wird auch in Zeiten stetigen Wandels die Flexibilität und Macht über das gewonnen, was im eigenen Leben geschieht. Wer die Verantwortung für seine Entscheidungen übernimmt, dem wird schnell klar wie leicht er sein Leben positiv beeinflussen kann.

## **Sind heitere und gesellige Menschen besonders empfänglich für Glücksmomente?**

Ja. Auch deshalb weil sie ihren Fokus auf Glück ausgerichtet haben und es somit auch schneller und leichter wahrnehmen. Menschen, die den ganzen Tag damit beschäftigt sind, darüber nachzudenken, was alles Schreckliches in ihrem Leben passieren könnte, haben oft verkümmerte Glücksantennen. Fröhliche Menschen sind schlichtweg trainierter. Die gute Nachricht ist: Jeder kann Glück trainieren. Wie Sie schon sagten: ‚Jeder ist seines Glückes Schmied‘! Viele Untersuchungen und Studien zeigen zudem, dass glückliche Menschen signifikant gesünder sind. Die aktuellste dazu haben Forscher des Max-Planck-Instituts für Ökonomik in Jena jetzt veröffentlicht. Die Kernaussage: Wer sich gut fühlt, verbessert dadurch auch objektiv seine Gesundheit und steigert seinen beruflichen Erfolg. Die Forscher untersuchten einen britischen Datensatz, in dem über 15 Jahre die Antworten von Menschen festgehalten wurden, die über ihr subjektives Wohlergehen befragt wurden. Dabei wurde vor allem das persönliche Glücksempfinden der Personen erfasst. Auch Faktoren wie Stress, Depressionen, Ängste, Einkommen, Familienstand, Gesundheit und beruflicher Erfolg waren Teil der Untersuchung.

## **Sind rivalisierende, aggressive und „unverträgliche“ Menschen anfälliger für Krankheiten?**

Noch ein klares Ja! Denn auch umgekehrt wird ein Schuh daraus: Unsere Gedanken beeinflussen ganz wesentlich auch unsere Zellen. Nicht umsonst heißt es: ‚Das schlägt mir auf den Magen‘ oder ‚Ich hab mir zuviel auf die Schultern geladen‘ etc. Aggressionen und Rivalitäten, schlechte Laune etc. stressen das Innenleben und damit auch unsere

Zellen. Die Quittung kennt jeder: Rückenschmerzen, Schulterprobleme, Magendrücken, Reizdarm, Kopfschmerzen... die Liste lässt sich beliebig verlängern, und die langfristigen Konsequenzen – auch dazu gibt es längst wissenschaftliche Untersuchungen – zeigen, dass negative Gedanken mitverantwortlich sind u.a. für Krebserkrankungen.

### **Weshalb richten permanent übelgelaunte Menschen doppelten Schaden an? Was verstehen Sie unter „Sekundärgewinn“?**

Diese Menschen werden von ihrer Umwelt bedauert und bekommen so Aufmerksamkeit für ihre ‚Miesepetrigkeit‘. Diese zusätzliche Aufmerksamkeit generiert den ‚Sekundärgewinn‘. Damit richtet der „Schlechtgelaunte“ doppelten Schaden an. Zum einen für sich selbst und zum anderen für sein Gegenüber, das er meist gleich mit in die Tiefe zieht. Hier sind die sogenannten Spiegelneuronen am Werk. Diese Nervenzellen sind verantwortlich dafür, dass das Verhalten unseres Gegenübers ansteckt. Gähnen und Weinen genauso wie Lachen! Das kann jede/r ausprobieren: Lächeln Sie Ihr Gegenüber einfach mal an und warten ab, was passiert!

### **Was braucht der Mensch für ein glückliches Leben?**

Vor allem ein Ziel. Große Schmerzen oder große Ziele heißt die Devise. Wer sich ein großes Ziel setzt, für das er morgens gerne aus dem Bett springt und sich auf den Tag freut, der steckt so manche Herausforderung, die der Tag mit sich bringt, leichter weg. Wer ohne Ziel durchs Leben geht, ist orientierungslos, müde und motivationslos. Entscheidend ist, dass das Ziel mit den Werten übereinstimmt, die man hat. Die Frage lautet: ‚Ist es Dir das wert?‘ Wer Familie als obersten Wert hat, sollte eine Karriere, die mit ständigem Reisen verbunden ist, überdenken. Wer Bequemlichkeit und Sicherheit liebt und deshalb in einer Partnerschaft verwurzelt bleibt, sollte sich das klar machen. Freiheitsliebende Menschen trennen sich eher und ertragen die Macken des Partners weniger lange. Bequeme Menschen dürfen lernen, diesen Wert auch zu genießen und die Konsequenzen zu tragen – also einen Arbeitgeber, dem man aus Sicherheit treu bleibt oder den Partner, den man aus ‚Bequemlichkeitsgründen‘ nicht verlassen möchte. Ideal ist, mit dem Partner die gleichen Werte zu leben.

### **Können Sie ein konkretes Beispiel geben?**

Vor einiger Zeit war ein Unternehmer bei mir. Seit über einem Jahr fühlte er sich eingeschlossen in dem berühmten „Hamsterrad“. Er klagte über Erschöpfung, Schlafstörungen – kurzum: klassische Burnout-

Symptome. „Was wollen Sie verändern, welches Ziel haben Sie?“, fragte ich ihn zu Beginn. „Für ein Ziel habe ich gar keine Zeit, der Alltag frisst mich auf. Was ich mir wünsche, ist weniger Stress, keine schlaflosen Nächte mehr, weniger Auseinandersetzungen mit meinen Kindern, im nächsten Jahr nicht mehr so wenig Urlaub...!“ - „Stopp, jetzt weiß ich, was Sie **nicht** wollen. Was ich von Ihnen wissen wollte ist, was Sie **wollen**. Welches Ziel Sie haben? Was löst Begeisterung in Ihnen aus, wenn Sie morgens aus dem Bett springen, was könnte das sein?“ Es folgten fünf Minuten Schweigen. Dann wunderbare Coaching-Sitzungen, in denen er erstmals seit Jahren ausschließlich darüber nachdachte, was er **wollte**. Er fand ein Ziel, das ihm richtig Spaß machte. Der Fokus auf dieses Ziel, verhalf ihm in den kommenden Wochen zu einer völlig neuen Priorisierung seiner Aktivitäten. Er hatte viel mehr Power und Lust an seinem Job, und das Hamsterrad gehörte der Vergangenheit an, weil er sich nicht mehr im Kreis drehte, sondern seinem Ziel entgegen ging. Ein weiteres schönes Beispiel ist die Geschichte des Busfahrers, die ein Teilnehmer auf einem meiner Seminare erzählte: Er wurde während einer Busfahrt von dem Fahrer gefragt, welches Ziel er habe. Schulterzucken war seine Antwort. Daraufhin sagte der Busfahrer: „Mein Ziel ist es, in drei Jahren, wenn ich in Rente gehe, mit meiner Frau im Wohnwagen durch die Weltgeschichte zu reisen. Dieses Ziel habe ich seit dem ich 18 bin und freue mich jeden Tag darauf.“

### **Zielgespräche sind – zumindest in größeren Unternehmen – inzwischen Standard. Ist das der richtige Ansatz?**

Ja, wenn das Ziel selbst erreichbar ist, und wenn es wirklich der Zielvorstellung des Mitarbeiters entspricht. Dann ist er topmotiviert und produktiv. In der Realität ist das allerdings eher die Ausnahme. Zielvereinbarungen werden häufig nur der Form halber getroffen oder sind allein am Unternehmen orientiert. Dann sind sie oft eher demotivierend. Dabei steigern glückliche Mitarbeiter den Unternehmenserfolg signifikant. Viele internationale Studien, darunter von der Harvard Business School, von der University of California oder der University of Iowa, belegen, dass glückliche Mitarbeiter erfolgreicher, kreativer, optimistischer, gesünder, effektiver, entscheidungsstärker, lösungsorientierter, kooperativer, motivierter und lernbereiter sind. Ein klarer Wettbewerbsvorteil.

**Als Jack Welch noch General Electric vorstand, war Initiative in diesem Konzern etwas, das Alle gleichermaßen erfasste – sie wirkte sich nachhaltig auf das Unternehmen aus. Dazu bedurfte es absoluter Konzentration, immerwährender Offenheit für neue Ideen und Leidenschaft für das, was man tat. Menschen, die das**

**verinnerlichten, nannte er A-Player. Sie waren nicht nur in der Lage, sich selbst, sondern auch alle Menschen zu motivieren, die mit ihnen in Kontakt kamen. Produktivität und Spaß an der Arbeit bildeten für sie eine Einheit. Heißt das auch: Glückliche und „bewegte“ Menschen warten nicht, bis ihnen jemand sagt, was sie zu machen haben, sie bringen sich vor allem aktiv ins Unternehmen ein?**

Vor allem natürlich, wenn Sie einen so wunderbaren Boden bereitet bekommen wie von Jack Welch. Seine Leadership-Methoden sind legendär. Er lud die Menschen ein, er hatte Visionen und Ziele und lehrte sie über sein Vorbild diesem Beispiel zu folgen. Dahinter verbirgt sich die sehr wirkungsvolle Coachingmethode des 'Model of Excellence', die ich auch in meinen Seminaren anwende. Ein sogenanntes 'Role Model' ist die beste Voraussetzung, um mit Begeisterung zu arbeiten. Aktive Mitarbeiter bringen sich nicht nur ins Unternehmen ein – sie bringen das Unternehmen auch weiter mit Ihrer Kreativität und ihrem Engagement. Ein Wachstumspotential ohne Gleichen.??

**Gibt es ein Patentrezept zum ‚Glücklich werden‘?**

Wieder ein klares Ja! Wer sein Ziel kennt und weiß, was er will, hat schon einen großen Schritt in Richtung Glück gemacht. Die meisten Menschen wissen allerdings genau, was sie nicht wollen, fokussieren sich darauf und verbringen Jahrzehnte damit, über Dinge nachzudenken, die dann doch nicht eintreten und wundern sich gleichzeitig, dass sie unglücklich sind. Glückliche Menschen wissen, was sie wollen. Sie richten ihr Leben auch auf ebendiese Dinge aus und sind automatisch glücklicher. Wenn Sie Ihren Fokus darauf ausrichten, was Ihnen Spaß macht, haben Sie automatisch mehr Spaß! Jede/r hat täglich die Wahl, sich für oder gegen Sachzwänge zu entscheiden. Die einzige Frage ist: Wie hoch ist der Preis für diese Entscheidung?

**Sind Menschen, die sich vom Glück begünstigt fühlten, besser in der Lage, intuitiv günstige Gelegenheiten zu erkennen und zu ergreifen?**

Die Intuition steuert uns viel häufiger als wir ‚wissen‘. In klassischen Entscheidungssituationen wie beim Einkaufen oder bei der Bewertung anderer Menschen werden die optischen Reize über unser Gehirn im Hippocampus – also im Gedächtnis – mit gespeichertem Wissen angereichert. Negative Situationen aus der Vergangenheit lösen, wenn Sie mit der aktuellen Situation Parallelen aufweisen, ablehnende Gefühle im limbischen System, das für unsere Gefühle zuständig ist, aus.

Positive Erlebnisse sorgen im Belohnungszentrum für ein starkes Verlangen. Diese Vorgänge verlaufen zu einem großen Teil über unsere Intuition - ohne willentliche Kontrolle des Bewusstseins. Hinzu kommt: Wer an das Glück glaubt, nimmt günstige Gelegenheiten viel eher wahr. Wer nicht ständig darüber nachdenkt, wo das nächste Pech droht, ist relaxter und offener für glückliche Gelegenheiten. Pechvögel haben ihren Fokus auf das Unglück – Glückspilze rechnen fest mit dem nächsten Glück.

### **Weshalb interessiert die Menschen oft das Unglück mehr als das Glück?**

„Just bad news are good news“ – für Medienmacher ein ‚alter‘ Spruch, der die Aufmerksamkeit der Leser/Zuschauer/Zuhörer garantiert. Schaut man zurück in die Steinzeit, macht dieser Gedanke Sinn: Gefahren standen im Fokus, um überleben zu können – Glücksmomente waren willkommen, aber eher zweitrangig. Wir stammen von den Menschen ab, die die Gefahr im Auge hatten und nicht sorglos auf der Wiese lagen und das Leben genossen. Das Interesse am Unglück ist eine ganz natürliche Eigenschaft, die wir allerdings längst ablegen könnten, denn die Gefahren in freier Wildbahn sind hierzulande bekanntlich eher begrenzt.

### **Kann man Glück weitergeben, ohne es vorher „gehabt“ zu haben?**

Mit der Garantie, dass man die doppelte Portion zurückbekommt. Wie es in den Wald ruft, so schallt es zurück – sagt der Volksmund. Das gilt ganz besonders auch fürs Glück. Wer andere Menschen glücklich macht, erntet!

**Das Geheimnis des Glücks liegt auch in der menschlichen Widerstandsfähigkeit, die Wissenschaftler „Resilienz“ (von lat. resilire = abprallen) nennen. Forscher der Stanford University in Kalifornien haben herausgefunden, dass widerstandsfähige Menschen ihre Emotionen besonders schnell verändern können: Unangenehme Gefühle dauern bei ihnen nur kurz an, angenehme können sie dagegen verstärken. Können Sie diese Ergebnisse aus Ihrer Praxiserfahrung bestätigen?**

Unter Resilienz versteht man ja in erster Linie die seelische Widerstandsfähigkeit von Menschen. Die englische Übersetzung heißt: Elastizität, Schwung, Unverwüstlichkeit. Dieses Phänomen leben sogenannte Stehaufmännchen: Sie stecken Rückschläge locker weg, gehen aus Krisen gestärkt hervor während andere – weniger ‚resiliente‘

Menschen – mehr Unterstützung brauchen, um ins Leben zurückzufinden.

**Von Voltaire stammt der viel zitierte Satz: „In der einen Hälfte unseres Lebens opfern wir die Gesundheit, um Geld zu erwerben, in der anderen opfern wir Geld, um die Gesundheit wieder zu erlangen.“ In welchem Zusammenhang steht er mit aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen?**

Die Aussage ist hochaktuell. Dies ist kein Einzelfall: Die Nerven liegen blank, das tägliche Hamsterrad dreht sich unaufhörlich, der Druck wächst und mit ihm die Angst vor Fehlentscheidungen im Job. Der Magen rebelliert – Erschöpfung ist täglicher Wegbegleiter. Nach aktuellen Untersuchungen liegen Depression, Burn-out oder Boreout mittlerweile an dritter Stelle der Krankheitsstatistik. Tendenz steigend. Etwa 30 Prozent der Bevölkerung. Der Anteil psychischer Erkrankungen an der Arbeitsunfähigkeit nimmt seit 1980 kontinuierlich zu und beträgt inzwischen 15 und 20 Prozent. Im Jahr 2030 wird Depression Krankheit Nr. 1 in Industrieländern sein – davon geht jedenfalls die WHO aus. Die Kosten für psychische Störungen lagen 2008 bei knapp 35 Milliarden Euro. Den größten Posten von 9,3 Milliarden Euro macht dabei die verminderte Produktivität aus, wenn depressive Menschen zur Arbeit gehen lt. einer aktuellen Studie der Allianz. Nicht nur Top-ManagerInnen – immer mehr Angestellte fühlen sich körperlich und seelisch ausgebrannt. Andere Schätzungen sprechen sogar von einem wirtschaftlichen Gesamtschaden in Höhe von 220 Mrd Euro, weil die Menschen unglücklich sind an ihrem Arbeitsplatz. Eine Herausforderung, die bereits bei Kindern festzustellen ist: In einer aktuellen Studie vom Juli 2011 hat die DAK herausgefunden, dass mit 97 Prozent fast alle befragten Kinderärzte feststellen, dass vor allem psychische Probleme und Verhaltensauffälligkeiten bei der Jugend in den letzten zehn Jahren significant zugenommen haben.

**Zudem gibt es eine auffallende Korrelation zwischen der zunehmenden Anzahl an Glücksratgebern und der steigenden Zahl von Menschen mit Depressionen und Angsterkrankungen. Können Sie dies belegen?**

Das kann man auch auf den einfachen Nenner von Angebot und Nachfrage bringen. Leider lesen - Untersuchungen zufolge – 90% der Menschen nur das erste Kapitel. Entscheidend für den Erfolg ist aber, dass sie ins Handeln kommen und die Ideen und Anregungen in den Ratgebern auch umsetzen.

**Depression betrifft lebenslang zwischen 10 bis 18 Prozent der Bevölkerung und ist heute mit 300.000 Tagen Krankschreibungen, Produktionsausfällen, Frühberentung und mit anderen erheblichen Einschränkungen und Belastungen der Betroffenen verbunden. Nach Berechnungen einer renommierten Studie der WHO verlieren Menschen durch eine Depression 9,8 gesunde Lebensjahre. Der Freitod des Nationaltorwarts Robert Enke hat in der Gesellschaft Trauer, aber auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem Thema ausgelöst. Weshalb ist es wichtig, in Unternehmen wie im Spitzensport, also Orten hoher psychoemotionaler Anspannung, Beratungsstellen zu schaffen, die sich um die Betroffenen kümmern und sie betreuen?**

Beratungsstellen ja – wichtig ist allerdings, WIE die Menschen beraten werden. Wesentlich ist dabei eine potentialorientierte Beratung. Die langwierige Aufbereitung vergangener Probleme und Manifestierung von Defiziten in Endlos-Sitzungen ist meines Erachtens nicht zielführend. Wichtig ist, mit dem Betroffenen eine Perspektive, ein Ziel zu erarbeiten und Selbstverantwortung zu trainieren. Kurzfristige Motivation wirkt dabei wie ein Strohfeuer – wesentlich ist die nachhaltige Manifestierung von Lebenszufriedenheit. Ein großes Thema ist hier: Raus aus der Opferrolle. Viele Menschen sitzen in ihrem Lebensbus hinten. Walter Kohl schreibt in seinem Buch ‚Leben oder gelebt werden‘ treffend: ‚Auf eine gewisse Weise ist das Leben in Opferland sehr bequem. Man wird immer herumchauffiert. Das Steuer übernehmen hier entweder die Umstände oder andere Menschen. Oder beide zusammen. Allerdings hat die Bequemlichkeit ihren Preis, denn diese Chauffeure haben schlechte Ohren. Sie fahren eigentlich nie in die Richtung, die man gern eingeschlagen hätte. So wird man Schritt für Schritt zum Spielball der Umstände – oder anderer Menschen.‘ Wichtig ist, insbesondere für Burnout-Patienten und Depressive das Steuer des Lebens wieder selbst in die Hand zu nehmen und das herrliche Gefühl zu genießen, die Macht über sein Leben zu haben.

**Mit welchen Anliegen kommen Manager mit Burnout-Symptomen zu Ihnen in die Beratung?**

Im Mittelpunkt steht immer wieder der Wunsch nach einem Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen am Arbeitsplatz und im Privatleben. Ressourcen, die Managern die Möglichkeit geben, eine gute Balance aufzubauen. Wesentlich ist auch die ‚Sinnsuche‘, die herausführt aus dem berühmten Hamsterrad. Dahinter steckt die Zauberformel: Große Schmerzen oder große Ziele. Deshalb ist es in der

Regel meine Hauptaufgabe im Coaching, mit dem Klienten ein Ziel zu finden und die dazu gehörigen Prioritäten und Werte. Daraus entwickelt sich eine nachhaltige, emotionale Stärke, die das Glücksempfinden schnell und leicht steigert.

**Es geht also nicht darum, sich an Zielen zu orientieren, die andere vorgeben, sondern sich eigene zu setzen: „Was will ich – und was will ich nicht mehr?“**

In erster Linie geht es um die Frage: „Was will ich?“ Die Negativliste behindert eher. Weil der Fokus dann zu sehr auf die Dinge gelegt wird, die man NICHT will. Das schafft im besten Fall Stillstand. Wer weiß, was er wirklich will, ist meist schon fast am Ziel. Wer die Gretchenfrage ‚Was will ich?‘ oder besser: ‚Welches Ziel habe ich?‘ mühelos und entspannt in freudiger Erwartung aufs Ergebnis beantwortet und dann noch seine Werte im Einklang hat, der kann sich auf eine wunderbar glückliche Zeit freuen.

**Der Nationalstürmer Cacau vom VfB Stuttgart erklärte im SWR-Radio anlässlich des ersten Todestages von Robert Enke, dass Fußballer dringend „so etwas wie eine Art Seelsorger“ brauchten. Benötigen wir einen neuen Ansatz zur Prävention, der sich auf die grundlegenden Kompetenzen zur Lebensführung sowie zur Bewältigung von Veränderungen und Krisen konzentriert?**

In dem Wort ‚Seelsorger‘ steckt zum Einen der Wunsch nach jemandem, der die Sorge für ‚meine‘ Seele übernimmt – also schon wieder eine Konstellation, in der sich das Steuer aus der Hand geben. Außerdem verbirgt sich das Wort Sorge darin. Und die wollen wir gerade loswerden. Auch hier dürfen wir lernen, mehr auf die Sprache zu achten und das zu fordern, was wir wollen und nicht, was wir nicht wollen. Gebraucht wird ein Seelenunterstützer. Einer, der die Chancen aufzeigt und nicht die Krisen. Was wir vor allem brauchen, ist ein grundsätzliches Umdenken und Vorleben in den Führungsetagen – sowohl im Sport als auch in Unternehmen – das ist die beste Prävention. Mir ist es wichtig, die Lösungsansätze möglichst leicht und realistisch zu gestalten. Ein wichtiger Schritt wäre, wenn sich jeder Verein jedes Unternehmen – vergleichbar mit der ökonomisch-ökologischen Nachhaltigkeit die emotionale Nachhaltigkeit auf die Fahnen schreiben würde. Entsprechende Schulungen und Coachings wären dann die optimale Voraussetzung für den Erfolg.

## **Wie gehen Sie als Coach mit dieser Thematik um?**

Emotionale Nachhaltigkeit steht für mich im Vordergrund. Nachhaltig vor dem Hintergrund, dass den Erkenntnissen im Coaching die langfristige, nachhaltige Umsetzung folgt. Wie gesagt, viele Motivationstrainings entfachen lediglich ein Strohfeuer. Mein Ansatz hat Nachhaltigkeit als Priorität. Ergebnisse erzielt der Coachee in der Regel bereits nach zwei bis drei Coachingstunden oder einem Seminaranr. Ich habe dann ein ‚Email-Follow-Up-System‘ entwickelt, mit denen ich die Coachees betreue, bis sie Selbstverantwortung umsetzen und an ihren Zielen dranbleiben. Darin liegt nämlich der Schlüssel zum nachhaltigen Erfolg. Wer dranbleibt, an dem, was er sich vornimmt, wird gewinnen. Erfolg fällt nicht vom Himmel – er ist das Ergebnis von Handlungen. Mein liebstes Beispiel: Wenn Sie beim Berlin-Marathon durchs Ziel laufen wollen, bringt es nichts, 20 mal das Buch von Joschka Fischer ‚Der größte Lauf zu mir selbst‘ zu lesen. Den gewünschten Erfolg bringt allein tägliches Joggen und Training.

## **Weshalb benötigt unsere Gesellschaft eine ganzheitliche Gesundheitsbildung?**

Wunderbar, dass Sie das Wort Gesundheit verwenden. Viel zu oft ist unsere Sprache noch mit einem negativen Fokus behaftet: Wir haben Krankenhäuser und Krankenakten. Dabei geht es doch darum, gesund zu werden. Die Idee der ganzheitlichen Gesundheitsbildung geht genau in die richtige Richtung. Dabei gefällt mir vor allem das Wort: ‚ganzheitlich‘. Die asiatische Medizin macht es seit Jahrtausenden vor, und wer ganz genau hinhört, findet auch in der westlichen Medizin ganzheitliche Ansätze – auch viele Sprichworte führen auf die richtige Spur: ‚Ich habe die Nase voll‘ – ‚Mit platzt der Kopf‘. Alles klare Analysen von physischen und psychischen Zusammenhängen. Die westliche Medizin darf noch mehr beginnen, nicht nur die Symptome zu bekämpfen sondern immer auch Ursachenforschung bzw. Ursachenbehebung zu betreiben.

**Bereits 2006 publizierte Hans-Jörg Bullinger („Spurwechsel. Wirtschaft weiter denken“) folgende Zahlen: „Nur 15 Prozent der deutschen Arbeitnehmer sind wirklich engagiert, handeln verantwortungsvoll, lieben ihre Arbeit und denken mit. 69 Prozent hingegen machen ‚Dienst nach Vorschrift‘. Sie tun gerade so viel, wie sie müssen. Produktivität, Qualität und Kreativität dieser Mitarbeiter werden als gering eingeschätzt. Noch schlimmer: 16 Prozent sind ‚aktiv unengagiert‘, fügen ihrem Arbeitgeber in Wort und Tat Schaden zu und stören den**

**Betriebsfrieden. Die Schadenssumme dieser republikweiten Verweigerungshaltung beläuft sich mittlerweile auf geschätzte 220 Milliarden Euro.“ Können Sie diese Zahlen kommentieren? Weshalb ist das Ergebnis so erschreckend?**

Es ist vor allem deshalb so erschreckend, weil es so leicht zu verändern wäre. Produktivkapital in Milliardenhöhe kann geweckt werden, wenn die Unternehmen endlich die Bedürfnisse der Mitarbeiter ernst nehmen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. Supportive Leadership ist gefragt – also eine Führungskraft, die das, was sie den Mitarbeitern vermitteln will auch vorlebt. Arbeitnehmer, die ihren Beruf mögen bzw. gerne arbeiten, gehen in ihrem Job auf und sind signifikant motivierter und produktiver. Schon George Bernard Shaw hat festgestellt: ‚Die Ökonomie ist die Kunst, das Beste aus unserem Leben zu machen.‘ Dahinter steckt die Erkenntnis: nicht mehr Einkommen ist der Schlüssel zum Glück – sondern die Steigerung der Zufriedenheit, der Lebensqualität oder wie die Wirtschaftswissenschaftler gerne sagen: die Maximierung des subjektiven Wohlbefindens. Davon profitieren Alle – die Mitarbeiter, die Unternehmen und schlussendlich auch die Kunden. Hierzu habe ich die Initiative ‚Wirtschaftsfaktor Glück‘ gegründet, die von namhaften Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft unterstützt wird.

**Für DFB-Präsident Dr. Theo Zwanziger hat Glück „immer etwas mit zwei Faktoren zu tun. Mit Gesundheit und Zufriedenheit“. Ihre Seminare und Vorträge vermitteln Wege zu erhöhter Lebenskompetenz und Glück – Wege für ein gelungenes und erfülltes Leben. Die Teilnehmer werden in ihrer Selbstverantwortung gefördert, erlangen über sich Kenntnis und erleben eine gesteigerte Leistungsfähigkeit. Wie gelingt Ihnen diese erfolgreiche Umsetzung?**

Ich gebe den Menschen die Verantwortung für ihr Leben zurück. Ich zeige leicht nachvollziehbare Techniken auf, neue Wege der Kommunikation zu finden, Dinge anders zu tun als früher, das eigene Potential zu entdecken und so mehr Gelassenheit, Lebensfreude und Erfolg zu erzielen. Ich unterstütze die Menschen dabei, ihr persönliches Glückssystem im Gehirn zu erkennen und zu steuern, ihre Leistung punktgenau abzurufen und so ihr maximales Potential zu leben. In meinen Seminaren und Coachings vermittele ich leicht nachvollziehbare Techniken - z.B. die Golfstrategie: Schon ein Millimeter bei der Ball-Lage entscheidet im Golf über Erfolg oder Misserfolg. Genau wie im Leben: die kleinste Veränderung Ihres Fokus kann größtmöglichen Gewinn für ihren Erfolg bewirken. Verbringen Sie 95 Prozent Ihrer Zeit mit dem

Fokus auf die Lösung des Problems und nur 5 Prozent mit dem Problem. Konzentrieren Sie sich darauf, wohin Sie wollen! Oder die Entscheidungs-Strategie: Ihr Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen. Treffen Sie grundsätzlich mit Entschlossenheit Entscheidungen, die Sie weiterbringen. Vergessen Sie ‚Seitwärts- oder Rückwärts-Entscheidungen‘, die Sie nur halbherzig nachvollziehen. Gucken Sie nach vorne – wie beim Auto fahren.

### **Weshalb trägt Fitness wesentlich zum Glücksgefühl bei?**

Sport aktiviert die körpereigenen Frohmacher, die Endorphine und Dopamine, zudem stärkt ein trainierter Körper das Selbstbewusstsein. Bewegung macht glücklich und bringt die Psyche in Schwung. Optimal ist: Morgens direkt nach dem Aufstehen den Körper in Schwung bringen – sei es mit täglicher Gymnastik, Yoga oder einem Waldlauf. Wichtig ist dabei die Regelmäßigkeit – auch ein täglicher Spaziergang von 20 Minuten erfüllt den Zweck. Jeder, der sich täglich bewegt, berichtet über tägliche Glücksgefühle. Eine einfache und leicht umsetzbare ‚Droge‘ – wenn man will!

### **Wie sieht eine eigene Glücksphilosophie aus?**

„What you are dreaming of MAKE it happen“, sagt Tony Robbins, einer der erfolgreichsten Coachs Amerikas. Entscheidend in diesem Satz ist das kleine Wörtchen MAKE. So einfach ist das: Machen, in’s Handeln kommen, heißt meine Devise. Nicht „es“ oder das Gegenüber muss sich ändern, sondern ich selbst ändere mich und den Blick auf die Dinge. So gewinne ich auch in Zeiten des stetigen Wandels die Flexibilität und Macht über das, was in meinem Leben geschieht.

### **Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang Gelassenheit? Weshalb sind heute gelassene Führungskräfte gefragt, deren Gehirn mehr Wahlmöglichkeiten und damit eine größere Vielfalt an Lösungen bereitstellt?**

Lassen Sie mich mit einer Hauptanforderung für Führungskräfte beginnen: zielorientiertes Denken und Handeln. Um das erfolgreich umzusetzen, ist Gelassenheit eine der Hauptvoraussetzungen. Die Hirnforschung hat herausgefunden, dass zielorientiertes Denken allein das Gehirn nur einseitig beansprucht. Entsprechend der Fokussierung arbeitet nur ein kleiner, ausgewählter Bereich. Ist Ihr Gehirn dagegen „open-minded“, also in einem gelassenen Zustand, sind viele Bereiche aktiv, weil Sie im entspannten Zustand mehr wahrnehmen und verarbeiten können! Das Fazit: Für kreative Lösungen, für erfolgreiches

zielgerichtetes Denken brauchen wir Gelassenheit. Wenn Sie die Wahl haben wollen zwischen unterschiedlichen Lösungen für eine Aufgabe, darf es leicht und entspannt in Ihrem Gehirn zugehen. Dann fokussiert Ihr Gehirn sich nicht auf eine Lösung, sondern nimmt viele verschiedene Lösungsmöglichkeiten wahr. Fokussierung versperrt den Blick auf die Vielfalt. Varianten sieht nur der gelassene Betrachter.

### **Ist Gelassenheit lernbar?**

Ja, unser ganzes Leben lang können wir neue Vernetzungen im Gehirn bilden – das Potential ist nahezu unbegrenzt. Tägliche Meditation ist einer der Hauptschlüssel. Die Amygdala, zuständig für unsere Stressreduktion, wächst nachweislich schon nach acht Wochen Meditation. Ein herrliches Werkzeug, effektiv und leicht zu lernen und total entspannend. Skeptiker lesen dazu am besten das Buch `Meditation für Skeptiker` von Dr. Ulrich Ott. Beste Voraussetzung für Gelassenheit zudem: Sie begeistern sich für das, was Sie lernen möchten. Das Gehirn lernt am besten, wenn wir es mit Begeisterung füttern. Begeisterung ist der Dünger für Wachstum, Lernerfolge, Zielerreichung – kurz: für ein glückliches Leben. Übrigens: Unabhängig vom Alter - Mitarbeiter können dazu bewegt werden, motiviert und kreativ zu arbeiten, wenn es gelingt, in ihnen Begeisterung zu wecken. Demotivierte Mitarbeiter resignieren dagegen schnell und gehen in die Opferrolle. Wenn die Führungskraft den Mitarbeiter dort rausholt und motiviert, ergeben sich ungeahnte Potentiale, die sich zudem für das Unternehmen in barer Münze auszahlen. „Supportive Leadership“ ist der Schlüssel zum Erfolg: Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter inspiriert, ihnen Mut macht und die Gelegenheit gibt, zu spüren, wie es ist, wenn man Erfolg hat und Verantwortung übernimmt fürs eigene Handeln.

### **Immer mehr Glücksökonomien fordern, dass ‚positives Management‘ Pflichtfach bei der MBA-Ausbildung wird. Wie wichtig ist das positive Management für die emotionale Nachhaltigkeit?**

Nur wer von seinem eigenen Leben begeistert ist und ein klares Ziel hat, fasziniert seine Mitarbeiter so, dass sie motiviert und engagiert ihren Job machen. Die Methode stellt die Persönlichkeit der Führungskraft in den Mittelpunkt und installiert die Fähigkeit zur Begeisterung. Diese Bilder gingen um die Welt: Microsoft-Konferenz. 10.000 Mitarbeiter im Saal. Eine leere Bühne. Plötzlich springt Microsoft-Chef Steve Ballmer zu "Get on Your Feet" auf die Bühne, läuft wild auf und ab, macht Luftsprünge und brüllt dabei immer wieder: "Whooo!" Plötzlich bleibt er stehen, geht

zum Rednerpult und ruft seinen Mitarbeitern zu: *"I have four words for you. I - love - this - company! Yeehah!"*

### **Was ist das Faszinierende und Besondere daran?**

Auftritte wie diese elektrisieren die Mitarbeiter, stecken an und begeistern. Kein Motivationstraining dieser Welt reißt die Mitarbeiter so mit wie ein energiegeladener, charismatischer Auftritt einer Führungskraft, die begeistert ist von dem, was sie tut. Wem die amerikanische Variante zu ausgeflippt ist, der darf gerne deutsche Begeisterung wecken. Ein überzeugendes Charisma kennt keine Grenzen. Der Hirnforscher Prof. Gerald Hüther betont immer: Das Gehirn lernt so, wie wir es mit Begeisterung nutzen. Daraus ergibt sich eine ganz neue Dimension. Wir können – auch ältere – Mitarbeiter jederzeit dazu bewegen, etwas Neues, Anderes zu tun, wenn es uns gelingt, Begeisterung zu wecken. Das ist das ganze Geheimnis.

**„State Control“ ist der gezielte und bewusste Umgang mit dem eigenen Bewusstseinszustand. Ziel ist es, dass eine Führungskraft einen bestimmten state, ein bestimmtes Lebensgefühl, jederzeit abrufen, verändern und optimieren kann. Weshalb ist ‚state control‘ so wichtig?**

Wer sein Gegenüber, zum Beispiel einen Mitarbeiter, in ein gutes Gefühl (state) führen will, der darf es vorleben. Wer seine Mitarbeiter begeistern will, muss selbst begeistert und motiviert sein. Der ‚state‘, der ausstrahlt wird, entspricht der Wirkung, die man auf seine Mitarbeiter oder Kunden hat. Ein positiver, begeisternder Zustand des Vorgesetzten steckt andere an. Von einer Führungskraft, die Begeisterung ausstrahlt, springt automatisch ein Funke auf die Mitarbeiter über. Ein positiver state ist die Basis für Führungserfolg.

### **Bestätigt das auch die Wissenschaft?**

Ja, die Spiegelneuronen sind unter anderem die hierfür zuständigen Gehirnzellen. Sie sind mitverantwortlich für die gleiche Wellenlänge, die wir mit anderen verspüren oder das Mitgefühl, das wir automatisch entwickeln. Spiegelneuronen sorgen mit dafür, dass Begeisterung und Charisma ansteckend wirken.

**Für die Schaffung und langfristige Sicherung materieller Werte ist die Berücksichtigung ideeller Werte seit je notwendig gewesen, doch gerade in der Krise rückt dieses Thema wieder verstärkt ins Bewusstsein. In einer auf Nachhaltigkeit**

**basierenden Kultur des Versprechens ist ein Vorbild mehr als nur eine realisierte ethische Leitvorstellung. Was bedeutet Ihnen „Vorbild sein“? Versprechen und Erwartungshaltungen einzulösen? Wann wird eine Führungskraft für Sie zum Vorbild?**

Dann, wenn sie durch ihre Zielstrebigkeit und ihr Charisma so viel Sogwirkung auslöst, dass sie ihre Mitarbeiter ansteckt und motiviert und auf diese Weise die Produktivität signifikant steigert. Das Vorbild ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Geschäftsleben. Wie ein Dominoeffekt erreicht das Verhalten der Führungskraft das gesamte Unternehmen. Das Charisma und die Begeisterungsfähigkeit der Firmenchefs haben entscheidende Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter.

**Weshalb darf der „stabile Kurswert“ von Verlässlichkeit, Geduld und Beharrlichkeit vor allem in wirtschaftlich turbulenten Zeiten nicht unterschätzt werden?**

Als langjährige Moderatorin einer Börsensendung sehe ich im ‚stabilen Kurswert‘ eine doppelte Bedeutung. Einmal von der wirtschaftlichen Seite. Ein stabiler Unternehmens-Kurs spiegelt sich in der Regel auch im Aktienkurs wieder – im stabilen Aufwärtstrend. Das andere ist die emotionale Seite. Werte wie Verlässlichkeit, Geduld und Beharrlichkeit schaffen Vertrauen – eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren gerade in wirtschaftlich turbulenten Zeiten. Ein stabiler Aktienkurs ist dabei langfristig nur mit einer stabilen Werteskala zu erzielen.

**Weitblick, Ehrlichkeit, Ordnung, Entschlossenheit, Genügsamkeit, Geduld, Fleiß, Aufrichtigkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Demut sind zugleich Tugenden des Ehrbaren Kaufmanns. Sie dienen einer wohl verstandenen Wirtschaftlichkeit im Sinne von Wert schaffen - Wert für sich und andere. Ist das Befolgen der Tugenden zugleich die Basis des sozialen Kapitals im Unternehmen und in der Gesellschaft?**

Unternehmen brauchen einerseits Kapital, um zu investieren und neue Märkte zu erschließen. Für die Beurteilung der Wachstumschancen eines Unternehmens ist aber nicht allein die Kapitalbilanz ausschlaggebend. Mindestens genauso maßgebend sind das vorhandene Sozialkapital und dessen Potential. Hier liegen in den meisten Unternehmen ungeahnte Werte verborgen, die die Wirtschaftlichkeit signifikant steigern können – wenn Sie dann entdeckt und entfaltet werden.

## **Was sagen Sie Seminarteilnehmern, die wissen möchten, wie es gelingt, Kontrolle über den eigenen ‚state‘ zu erhalten?**

Der ‚state‘, den Sie haben, ist entscheidend für Ihre Wirkung. Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Leben! Sie haben die Wahl! Lernen Sie, nicht andere Mächte dafür verantwortlich zu machen, was in Ihrem Leben geschieht. Sie sind allein verantwortlich dafür und entscheiden täglich neu, was Sie aus Ihrem Leben machen. In dem Moment, wo Sie selbst die volle Verantwortung für Ihr Handeln übernehmen, haben Sie auch die Macht über Ihr Leben und über das, was passiert. Wenn Sie etwas verändern wollen, ist das allein eine Frage des Handelns. Wenn Sie etwas wirklich wollen, erreichen Sie es. Wenn Sie jetzt lieber in der Karibik auf einer einsamen Insel liegen, anstatt dieses Interview zu lesen – sie können es! Geht nicht, denken Sie jetzt, das wichtige Meeting, die unaufschiebbare Geschäftsreise, die Familie, sie müssen Ihr Konto abräumen, das Auto verkaufen oder was auch immer – Sie können. Nur die Konsequenz gefällt Ihnen nicht. Sie treffen also ganz bewusst, jeden Tag aufs Neue, die Entscheidung: ins Meeting zu gehen, die Geschäftsreise anzutreten, mit der Familie zu leben, Ihr Konto gefüllt zu lassen. Alle Situationen, in denen Sie nicht selbst die volle Verantwortung übernehmen, bringen Sie automatisch in die Opferrolle. Sobald Sie die Macht über Ihr Leben haben, können Sie auch Ihren state jederzeit kontrollieren.

## **Wie können sich Menschen aus ihrer Opferrolle lösen?**

Menschen, die sich immer als Opfer fühlen, geben die Verantwortung für ihr eigenes Leben an andere ab und zwingen mit ihrem Verhalten ihre Mitmenschen in die Täter- oder Anklägerrolle hinein. Der Ausweg ist denkbar einfach: Übernehmen Sie selbst zu 100 Prozent die Verantwortung für das, was in Ihrem Leben geschieht, dann gewinnen Sie auch die Macht über Ihr Leben! Solange Sie Andere für Ihr Unglück verantwortlich machen, geben Sie die Verantwortung ab und haben das Steuerrad nicht mehr selbst in der Hand. Gehen Sie raus aus der Opferrolle – hören Sie auf nach dem ‚Wie ist es passiert?‘ zu fragen – fragen Sie: „Was will ich erreichen?“ Kommen Sie ins Handeln – nehmen Sie das Steuer Ihres Lebens selbst in die Hand – das macht frei und unabhängig von anderen Menschen.

Hören Sie auf mit dem Bemühen: „Ich will fröhlich sein... ich möchte gerne glücklich leben....“ ....und ein Gedanke später: „Das geht gar nicht...das schaffe ich nicht, weil....“ ...und schon sind Sie wieder in der Opferrolle! Nehmen Sie sich die Macht, selbst zu entscheiden, was und

wer Sie sind – unabhängig von Situationen oder Menschen in Ihrem Umfeld. Wunderbare Vorbilder sind die Teilnehmer an den Paralympics, z.B. Manuela Schmermund vom DFB. Sie ist seit einem Unfall 1992 querschnittgelähmt und sitzt im Rollstuhl. Die Sportschützin des Jahres 2005 ist zudem mehrfache Deutsche, Europa- und Weltmeisterin im Sportschießen. Über sie hat das ZDF sogar eine eigene Dokumentation gedreht. Andrea Schmermund hat sich entschieden, die Verantwortung für Ihr Schicksal zu übernehmen, das Beste aus ihrer Situation zu machen anstatt über ihre Behinderung zu klagen. Die meisten unglücklichen Menschen verbringen viel Zeit damit, Klagelieder zu singen, die Schuld auf Andere abzuwälzen oder sich selbst schuldig zu fühlen. Das kostet Energie und verhindert Glücksgefühle!

Nicht schuldig fühlen oder Anderen die Schuld geben, sondern loslassen ist Ihr Schlüssel zum Ziel! Sie haben die Wahl – jammern oder eine Lösung finden. Menschen, die sich selbst leid tun oder auf das Mitleid Anderer hoffen, stellen sich auch immer gerne als ‚Mutter Teresa‘ dar, die immer (zu) viel von sich gibt. Verlassen Sie die Selbstmitleidsparty. Wenn Sie ständig den Fokus auf das richten, was Sie nicht wollen, wenn Sie ständig über ihre schlechte Beziehung, über zu wenig Geld auf dem Konto oder über zuviel (oder zu wenig) Arbeit klagen, dann trifft Sie naturgemäß das Gesetz der Anziehungskraft. Reißen Sie das Steuer Ihres Lebens herum und bestellen Sie sich die Dinge, die Sie wollen: eine glückliche Beziehung, mehr Geld usw.! Hören Sie auf zu jammern. Dr. Eckhart von Hirschhausen bringt es auf den Punkt: ‚Glück entsteht im Gehirn im Frontallappen. Die Deutschen haben dort einen Jammerlappen.‘

### **Welche Bedeutung hat die Sprache auf dem Weg zum Glück? Weshalb kommt es darauf an, lösungs- und nicht problemorientiert zu sein?**

Sprache ist ein extrem wichtiges Tool auf dem Weg zum Glück. Schon Konfuzius sagte: ‚Wenn die Sprache nicht stimmt, so ist das, was gesagt wird, nicht das, was gemeint ist; Ist das, was gesagt wird, nicht das was gemeint ist, so kommen die Werke nicht zustande; Kommen die Werke nicht zustande, so gedeihen Moral und Kunst nicht; Gedeihen Moral und Kunst nicht, so trifft das Recht nicht; Trifft das Recht nicht, so weiß die Nation nicht, wohin Hand und Fuß setzen; also dulde man keine Willkürlichkeit in den Worten – das ist es, worauf es ankommt.‘ (Konfuzius, ‚Gespräche – Lun-Yu – Geordnete Worte‘, Kapitel XIII, 3) Wir dürfen lernen, unsere Sprache bewusster zu nutzen und das zu sagen, was wir wollen. Wir suchen ja nicht nach Problemen sondern nach Lösungen. Deshalb kommt es darauf an, lösungsorientiert zu denken

und nicht die Probleme zu wälzen – die kennen wir schließlich in der Regel in- und auswendig. Warum sagen wir: „Hoffentlich werde ich nicht krank.“ Anstatt: „Hoffentlich bleibe ich gesund!“ Wenn wir beginnen, die Sprache positiv auszurichten, ändert sich automatisch auch unser Fokus. Der Rest geschieht wie von selbst – die Energie folgt der Aufmerksamkeit!

### **Weshalb fehlt in deutschen Chefetagen häufig die Begeisterungsfähigkeit?**

Wir haben uns Begeisterung im Alltag sozusagen abtrainiert. Begeisterung definiert sich immer über die Form – nicht über den Inhalt. D.h. wir alle wissen noch, wie es (damals) war, als wir begeistert waren, von den neuen Schuhen, dem neuen Auto, der neuen Liebe etc. Wir haben nur vergessen, dieses Gefühl (Form) zu speichern und immer wieder abzurufen. Wir dürfen uns wieder bewusst machen, dass es Begeisterung in uns gibt – das Gefühl hervorholen und trainieren – wie joggen! Führungskräfte ersticken zudem oft im Alltagsgeschäft, die immer schneller werdenden Prozesse, die steigenden Anforderungen im Beruf, die Ängste vor Versagen, vor Fehlentscheidungen, die Herausforderungen im Privatleben und vieles mehr lassen scheinbar keinen Platz mehr für Charisma und Begeisterung - zwei unverzichtbare Kernkompetenzen für erfolgreiche Manager.

### **Was sagt die aktuelle Entwicklung dazu?**

Laut einer Umfrage von Gallup von 2009 machen 67 Prozent der deutschen Arbeitnehmer lediglich Dienst nach Vorschrift, 20 Prozent haben bereits innerlich gekündigt und nur 13 Prozent arbeiten hoch engagiert. Als Grund für die Unzufriedenheit wird häufig der Vorgesetzte genannt. Jeder Zweite würde laut Gallup unter einem anderen Chef ins Unternehmen zurückkehren. Der Chef ist also die zentrale Figur, wenn es um die positive Bindung ans Unternehmen geht. Er kann durch Förderung der Mitarbeiter und durch Verantwortungsübertragung deren emotionale Bindung laut Gallup im Verhältnis zum Durchschnitt um 22 Prozent steigern. Die Profitabilität der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter motivieren, gute Leistung anerkennen und konsequent auf die Meinung ihrer Mitarbeiter Wert legen, liegt sogar 27 Prozent über dem Durchschnitt!

## **Der Einfluss, den ein glücklicher Mitarbeiter auf den Unternehmenserfolg hat, ist demnach signifikant?**

Ja, nicht nur Gallup kommt zu dem Ergebnis, dass eine hohe emotionale Bindung entscheidende Wirkung hat. Dazu gehört eine Steigerung der Loyalität, Produktivität und Ertragskraft, eine Senkung der Fluktuation und des Krankenstandes im Unternehmen, erhöhte Produktivität und Ertragskraft, allgemeine Verbesserung des Arbeitsklimas, eine spürbare Verbesserung der Geschäftsergebnisse – um nur einige zu nennen. Zudem empfehlen glückliche Beschäftigte den Arbeitgeber gern weiter.

## **Welche Kriterien sind entscheidend, dass ein Mitarbeiter glücklich ist?**

Der Glücksökonom Prof. Bruno Frey kommt aufgrund empirischer Untersuchungen zu dem Schluss, dass Selbstständige zufriedener sind als Angestellte, obwohl sie kein regelmäßiges Einkommen beziehen, im Durchschnitt weniger verdienen und länger arbeiten. Sie ziehen weniger aus dem Einkommen ihren Nutzen, sondern vor allem aus der Selbstbestimmtheit und Unabhängigkeit. Unternehmen, die ihren Mitarbeitern dies ermöglichen sind definitiv auf der Gewinnerseite. Grundsätzlich macht es Sinn, Mitarbeiter auf die vielfältigen Möglichkeiten, die ein glückliches Leben ausmachen, ‚hinzuweisen‘. Menschen sind ja von Natur aus lernfähig, und zwar ihr ganzes Leben lang. Und es geht darum, die Dinge zu vermitteln, die nachher auch tatsächlich zu Wohlbefinden führen. Wenn der Mitarbeiter lernt, aus Frust Lust zu entwickeln, seine Potentiale nicht nur im Verein (und da auch noch ohne Gehalt), sondern auch in der Firma mit Begeisterung zu entfalten ist ein entscheidender Schritt in die richtige Richtung getan.

## **Wahre Motivation, sagt der Autor Daniel H. Pink, beruhe auf intrinsischen Motiven, auf der Befriedigung durch die Tätigkeit selbst. Wer auf Selbstbestimmtheit und Sinnerfüllung setzt, hat auch ein höheres Selbstwertgefühl als jene, die äußere Anreize benötigen. Hilft Selbstbestimmung demnach mehr als jedes therapeutische Gespräch?**

In meiner Welt sind Gesprächstherapien ohnehin selten zielführend, weil sie die Vergangenheit nachhaltig im Gedächtnis manifestieren. Ich verweise hier auf die Diskussion der Positiven Psychologie – angeführt von Prof. Seligmann – mit den Verfechtern der Psychotherapie. Hier gibt es einen spannenden, kontroversen Gedankenaustausch über die Folgen

von therapeutischen Gesprächen. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch die ‚Provokative Therapie‘ – übrigens die einzige Coachausbildung, die von einer deutschen Ärztekammer anerkannt ist. Diese Methode, die aus Amerika kommt, hat großartige Erfolge im Kurzzeitcoaching ohne therapeutische Gespräche. Wem es gelingt selbstbestimmt und sinnerfüllt zu leben, der hat garantiert jede Menge Glücksgefühle – das ist sozusagen der optimale state.

### **Eine kreative und abwechslungsreiche Arbeit ohne Routine ist demnach glücksfördernd?**

Ja, Prof. Bruno Frey sagt zu Recht: „Autonomie, Flexibilität und die Freiheit, eigene Potentiale zu nutzen, stiften einen nicht-monetären Nutzen und erhöhen die Zufriedenheit.“ Da nicht Jeder selbstständig sein kann ist es wichtig, Freiräume zu schaffen, damit Mitarbeiter die entscheidenden Werte auch im Prozess leben können. Es geht nicht mehr darum Mitarbeiterprozesse zu verwalten – es geht darum, Begeisterung zu entfalten.

### **Weshalb findet das Wachstum zum Glück außerhalb der eigenen Komfortzone statt? Weshalb sind auch das Unvorhersehbare und das Scheitern wichtig?**

Wer immer innerhalb seiner Komfortzone bleibt, dessen Wohlfühl-Radius schrumpft automatisch – so wie alles verkümmert, was wir nicht nutzen. Raus aus der Komfortzone ist deshalb ein sehr effektiver Trick, das persönliche Glück schnell zu steigern. Machen Sie beispielsweise Ihrem Partner einmal wöchentlich ein ‚Raus aus der Komfortzone‘-Geschenk, und genießen Sie die Glücksmomente, die Sie dann Beide haben. Das Unvorhersehbare und das Scheitern sind zwei Wegbegleiter, die uns flexibel halten. Menschen, die gar keine Probleme haben, liegen bekanntlich auf dem Friedhof. Im Alltag begegnen uns immer wieder neue Herausforderungen – je flexibler wir reagieren, desto erfolgreicher werden wir sein.

**Die Zitate aus der Welt des Fußballs bestätigen beispielhaft, dass Geld nicht glücklich macht und nicht der entscheidende Motivator ist: „Geld schießt keine Tore.“ (Otto Rehakel), „Geld motiviert mich nicht, weil Geld ein extrinsischer Faktor und somit zeitlich begrenzt ist. Motivation sollte immer aus einem selbst kommen. Mein Antrieb war nie Geld, sondern der Spaß, die Leidenschaft, das nächste Spiel zu gewinnen, weil ich den Wettkampf liebe.“ (Oliver Kahn) Können Sie das bestätigen?**

Hundertprozentig. Ein Gehaltsplus motiviert oftmals nicht länger als einen Monat. Das liegt auch daran, dass unser Glückssystem ein Vergleichssystem ist. Sobald sich unser Gehirn an die neue, bessere Situation (Gehalt) gewöhnt hat, sucht es nach neuen, besseren Zielen. Ein Chef, der seine Mitarbeiter regelmäßig lobt, steigert dagegen langfristig die Motivation. Wenn er dann noch seinen Mitarbeitern immer wieder neue Herausforderungen stellt, kommt keine Langeweile mehr auf. Routine ist bekanntlich der größte Lustkiller – auch bei der Arbeit. Der kanadische Wirtschaftswissenschaftler John F. Helliwell hat herausgefunden: Verbessert sich die Beziehung zum Chef um nur einen Punkt auf einer Zehn-Punkte-Skala, entspricht das in ‚Glückswährung‘ einer Gehalterhöhung von 40 Prozent.

**Doch keine kreative Methode und Motivationstechnik funktioniert immer und bei jedem. Auch gibt es kein Patentrezept, wie Mitarbeiter glücklich gemacht werden. Schon gar nicht kann Führung beanspruchen, Menschen und ihre Motive wirklich zu verstehen. Der Autor Thomas Vasek sagt, dass der Mitarbeiter so kompliziert bleibt, wie er immer schon war. Ist es ein Zeichen von Wertschätzung und Respekt, das zu akzeptieren?**

Das wäre in meinen Augen ein Zeichen von Kapitulation und Unfähigkeit, wenn ich das so drastisch sagen darf. JEDER ist seines Glückes Schmied. Auch der – scheinbar – komplizierte Mitarbeiter kann sich ändern, wenn er will. Wertschätzung und Respekt werden gerade darin deutlich, dass ich ihm diese Leistung zutraue. Leben oder gelebt werden ist die zentrale Frage. Wer raus geht aus seiner Opferrolle und lernt, ‚seinen eigenen mentalen Bus zu steuern‘, kann auch das Leben leben, das ihn glücklich bzw. zufrieden macht. Dann wird er nicht mehr ständig gelebt – von all’ Denen, die sich ansonsten abwechselnd an das Steuerrad in seinem Lebensbus setzen. Der große Nachteil daran, wenn ich fremde/andere Menschen meinen Lebensbus steuern lasse und ihnen die Richtungs-Entscheidungen überlasse, ist, dass sie i.d.R. eben auch noch schwerhörig sind und in eine ganz andere Richtung fahren als man selber will. Selbstverantwortung übernehmen – das kann jeder, wenn er dann will! Wie gesagt – auch Manuela Schermund – die Paralympics-Siegerin - hat irgendwann einmal - in einer scheinbar auswegslosen Situation – das Steuer selbst in die Hand genommen und statt depressiv mit der Querschnittslähmung im Rollstuhl zu sitzen, die Glücksgefühle beim Sport angesteuert. Grundsätzlich hat jeder Mensch mit einem gesunden Gehirn die Möglichkeit, Glückszustände zu erleben. Menschen unterscheiden sich jedoch von Geburt an darin, wie leicht sie Glücksgefühle generieren können. Es gibt Menschen, die sind echte

Dickhäuter in Sachen ‚gute Gefühle‘. Diese Menschen brauchen mehr Training, bis sie mal ein Lächeln in ihr Gesicht zaubern oder einer Sache etwas Positives abgewinnen. Und dann gibt es Menschen, die produzieren Glücksgefühle am laufenden Band, die sind im Training. Sie freuen sich leicht und schnell an Kleinigkeiten – ihr Fokus ist immer auf dem Positiven.

### **Sie sagen: Geld muss man verdienen, Glück ist dagegen lernbar. Was sagt die Glücksökonomie dazu?**

Aus den Studien von Prof. Bruno Frey wird deutlich, dass sogenannte weiche Kriterien zum Erfolg führen. Daraus ergibt sich ein Ansatz für Führungskräfte: Wenn es ihnen gelingt, den Mitarbeitern Selbstverantwortung zu übertragen, Freiheiten und Flexibilität zu ermöglichen (vergleichbar mit der Selbstständigkeit), dann schaffen sie ein hohes Maß an Zufriedenheit und emotionaler Bindung. Arbeit, die erfüllend ist, macht Menschen zufriedener und produktiver. Dabei darf der Aspekt der Arbeit nicht singulär in der Arbeitsumgebung betrachtet werden. Wichtig für das Glück eines Menschen sind darüber hinaus: Familie, Freundschaften, das kulturelle Umfeld, Harmonie mit den Kollegen, aber vor allem: die eigene Lebensperspektive. Eine optimale Coaching-Methode berücksichtigt deshalb den ganzen Menschen – coacht die Persönlichkeit, bezogen auf deren gesamtes Leben.

### **Weshalb sind flexible Arbeitsmodelle und Angebote, die die Organisation des Privatlebens erleichtern, ein fester Bestandteil erfolgreicher Personalstrategien?**

Weil längst bewiesen ist, dass die private und familiäre Situation von MitarbeiterInnen unmittelbare Auswirkungen auf ihre Leistungsfähigkeit, Motivation und Loyalität hat. Je flexibler die Arbeitszeit, desto produktiver der Mitarbeiter. THE SQUAIRE – ein Immobilienprojekt der IVG – bringt es in der Beschreibung ihrer New Work City auf den Punkt: ‚Mitarbeiter ‚funktionieren‘ nicht einfach. Sie haben soziale Bedürfnisse, ein Privatleben, brauchen Identifikations- und Interaktionsmöglichkeiten sowie einen Ausgleich zu anstrengenden Arbeitsphasen. Damit müssen zukunftsweisende Büros und ihr direktes Umfeld so beschaffen sein, dass sie die Gesundheit und Leistungsfähigkeit, die Motivation und Kreativität optimal fördern.‘ Mit der New Work City hat THE SQUAIRE so ein Umfeld geschaffen. Ein visionäres Projekt, das die Begeisterung in den Mitarbeitern weckt.

## **Weshalb ist Veränderung leicht, wenn Macht über das eigene Gehirn gewonnen wurde?**

Weil unser Gehirn so beschaffen ist, dass wir uns zu jedem Zeitpunkt ändern können – unabhängig vom Alter! Unser ganzes Leben lang können wir neue Vernetzungen bilden – bestehende Verschaltungsmuster ändern. Wenn wir es wollen! Beste Voraussetzung ist, dass wir von dem Lerninhalt begeistert sind. Glücks- und Lernsysteme liegen direkt nebeneinander. Wenn wir Dopamine ausschütten, verfestigen sich die Lernstrategien. Deshalb sagt Prof. Hüther auch: ‚Unser Gehirn wird so, wie wir es mit Begeisterung nutzen.‘ Wir können mit 80 noch japanisch lernen – optimalerweise verlieben wir uns in einen Japaner oder eine Japanerin, denn dann lernen wir mit Begeisterung und das sichert den Lernerfolg. Gute Gefühle und positive Gedanken lassen sich besonders leicht lernen, vertiefen und genießen. Das ist keine seichte Erfolgsideologie. Das ist die faktenreiche Erkenntnis der Hirnforschung. Der Physiologe Wolf Singer vom Max-Planck-Institut für Hirnforschung bringt es auf den Punkt: „Unser Gehirn ist formbar wie ein Muskel.“ Längst hat die Neurowissenschaft bewiesen, dass Glück in unserem Kopf stattfindet und keine Laune der Natur ist. Glück ist ein Belohnungssystem im Gehirn, das jeder selbst steuern kann.

## **Wie entsteht das Phänomen „Glück“?**

Zunächst mal hat jeder seine eigene Entstehungsgeschichte, die im Übrigen sehr stark von den Erfahrungen abhängt, die wir im Leben machen. Glückliche Gedanken entstehen über neuronale Verbindungen, die wir selber schaffen. Wer stark wird, lässt Ängste los und entwickelt Selbstbewusstsein. Wer seine eigenen Stärken erkennt und entwickelt, lebt endlich sein Potential. Dazu ist es wichtig, alte Muster zu löschen, die wie Programme das eigene Denken und Fühlen beherrschen.

## **Sie verweisen in Ihren Arbeiten auf „Beyond GDP“, auf die aktuelle, internationale Diskussion um mehr Lebenszufriedenheit. Was ist das Ergebnis der weltweiten Studien?**

Zum Glück trägt materieller Reichtum nur bei, solange er der Grundversorgung dient. Während sich seit den 50ziger Jahren das Einkommen hierzulande vervierfacht hat, ist die Lebenszufriedenheit gleich geblieben.

**Das „Streben nach Glück“ („pursuit of happiness“) als unverzichtbares Persönlichkeitsrecht wurde bereits in der amerikanischen Verfassung durch Thomas Jefferson verankert. Die Väter der amerikanischen Unabhängigkeitserklärung agierten sehr weise, weil sie das „Recht“ auf Glück garantierten, aber nicht das Recht auf das Glück selbst. Wie aktuell ist diese Aussage?**

Die politische Aufmerksamkeit ist ein Spiegelbild der zunehmenden gesellschaftlichen Bedeutung. Beispiele gibt es viele: Aktuell hat die Bundesregierung eine eigene Enquete-Kommission eingesetzt, die das Bruttoglücksprodukt für Deutschland erforschen soll. 2007 überschrieb der damalige Bundespräsident Horst Köhler seine Berliner Rede mit: „Das Streben der Menschen nach Glück verändert die Welt“. Auch Ben Bernanke, US-Notenbankchef, widmete 2010 eine Rede dem Glücksthema: The Economy of Happiness. Und der britische Premier David Cameron stellt in seiner „PM speech on wellbeing“ fest, dass seit Jahrzehnten das Vermögen im Westen ansteigt und die Lebenszufriedenheit gleichgeblieben bzw. gesunken ist. Und ‚Economics of happiness‘ wird gerade als neues Paradigma in der Finanzpolitik gefeiert.

**Aktuelle Erkenntnisse aus der Gehirnforschung weisen nach, dass das Gehirn zwischen 40 und 70 Jahren einen ganz eigenen Charakter hat. Die „New York Times“-Redakteurin Barbara Strauch wies nach, dass Menschen nie leistungsfähiger und glücklicher sind als in diesem Lebensabschnitt. „Ab 50 geht es aufwärts, was das Glück betrifft“, sagt auch der Forscher Jan Delhey. Das Pew Research Center, ein US-Institut für Meinungsumfragen, stellte 2009 fest, dass Männer im Alter zwischen 60 und 69 die glücklichsten Jahre ihres Lebens verbringen. Wie erklären Sie sich das?**

Hierzu gibt es durchaus unterschiedliche Ansichten. Fakt ist: Die meisten Menschen legen fünf große Lebensabschnitte zurück. In meinem Buch „Finanzfahrplan für Frauen“ habe ich nachgewiesen, dass sich zwischen 20 und 30 alles um Ausbildung, Berufsstart und Familiengründung dreht. Kommen Kinder hinzu, steht bei vielen Eltern das Eigenheim auf der Wunschliste ganz oben. Zwischen 40 und 50 rückt die Altersvorsorge in den Blickpunkt. Geldanlage und Steuernsparen sind verstärkt Themen zwischen 50 und 60, und ab 60 beschäftigen sich Anleger in der Regel mit der Frage, wie sie ihr Vermögen so strukturieren, dass sie im Ruhestand sorgenfrei leben können. Diese Lebensphase macht Menschen glücklich, die loslassen können und keinen Druck mehr haben,

weil sie ernten, was sie über Jahre gesät haben.

**Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass Kinder vor allem eine Langzeitinvestition ins Glück sind. So ist erwiesen, dass sich vor allem junge Väter und Mütter über ihr Leben im Durchschnitt etwas unzufriedener äußern als Kinderlose. Doch hat der Nachwuchs die Pubertät überschritten, nimmt meistens auch das Elternglück zu. Deckt sich das mit Ihren Erfahrungen im Coaching-Bereich?**

Zweifelsohne. Das liegt in erster Linie daran, dass die Eltern sich fremdgesteuert fühlen und sich von den Kindern fremdsteuern lassen. Wer anfängt, rechtzeitig selbst das Steuer in die Hand zu nehmen, ist nicht nur ein wunderbares Vorbild für die eigenen Kinder, sondern erlebt das Paarglück dann auch schon vor der Pubertät wieder.

**Glückskinder, so die Forschung, sind deshalb froh, weil sie dankbar sind. Können Sie das bestätigen?**

Dankbarkeit ist ein wesentlicher Schlüssel zu nachhaltigem Glück. Wer immer wieder dankbar ist für das, was er erlebt, wer den Moment zu schätzen weiß, geht erfüllt durchs Leben. Ich habe bspw. begonnen, jeden Morgen, wenn ich in's Bad gehe, danke zu sagen, dass ich gesund bin. An anderer Stelle bedanke ich mich für meine wunderbaren Kinder. Ich danke für den großartigen Beruf, den ich habe. Die vielen, glücklichen Momente, die ich mit Menschen, denen ich Orientierung und Freude am Leben zurückgebe, erlebe – all' das macht mich glücklich.

**Weshalb ist Glück kein Zustand, sondern vielmehr ein Prozess? Weil es, wie auch der Philosoph Wilhelm Schmid sagt, auf innerer Veränderung beruht und die ständige Auseinandersetzung mit sich und der eigenen Umwelt erfordert?**

Glück ist letztendlich die Summe unserer täglichen Gedanken und Handlungen. Es wird getragen von unserer Fähigkeit, auf äußere Veränderungen positiv zu reagieren und innere Veränderungen zuzulassen. ‚Veränderung oder Weiter so‘ heißt die Devise. Wer unzufrieden ist und ‚weiter so‘ lebt, der gestaltet sein Leben häufig mit Wachstumsbremsen und wird Glücksgefühle eher seltener erleben. Wer auf Veränderung setzt, mit Begeisterung die täglichen Herausforderungen annimmt und die ständige Auseinandersetzung mit sich und der eigenen Umwelt als kreativen und sinnbildenden Prozess erlebt, der hat eine Menge Spaß im Leben und kann sich auf viele, immer wiederkehrende Glückserlebnisse freuen.

**In der Philosophie geht es weder um Zufalls-, Besitzer- oder Wohlfahrtsglück, sondern vor allem um das „gute Leben“. Wer beim Wohlfühlglück stehen bleibe, sagt der Philosoph Wilhelm Schmid, der könne keine Kinder erziehen oder Alte pflegen, Weltliteratur schreiben oder ein Medikament erfinden. Das können nur jene Menschen, denen es auch um einen höheren Sinn gehe, darum, das Dasein dauerhaft als erfüllt wahrzunehmen, z. B. auch durch ehrenamtliches Engagement. Wie vermitteln Sie diesen Sinn?**

Das ist ein ganz entscheidender Punkt. Engagement, befriedigende Erwerbstätigkeit und ehrenamtliche/nicht erwerbsorientierte Tätigkeiten stehen ganz oben auf der Skala der Glücksfaktoren, die die Glückökonomie ermittelt hat. Ein Ehrenamt lässt sich nicht in Euro messen – die Tätigkeit an sich bringt Glück und Lebenserfüllung. Ein wesentlicher Teil des freiwilligen, sozialen Engagements ist auch die Selbstbestimmung. Die meisten Menschen entscheiden ja selbst, in welchen Bereichen sie sozial tätig werden. Hier orientieren sich die meisten daran, ob sie sich mit den Zielen und Werten der Organisation identifizieren können. Wenn Ziele und Werte übereinstimmen und Autonomie und Selbsterfüllung hinzukommen, sind der Motivation keine Grenzen gesetzt. Damit erzielt man den optimalen Zustand vom Wirtschaftsfaktor Glück. Dahinter verbirgt sich zugleich der Leitfaden für eine erfolgreiche Umsetzung im Unternehmen.

**Gute Kommunikation ist das Herz von gutem Business. Sie sagen, dass es Sinn macht eine Sprache zu benutzen, die jeder versteht. Welche Sprache meinen Sie damit?**

Zum einen natürlich eine gelassene Kommunikation im Sinne von Marie von Ebner-Eschenbach: ‚Gelassenheit ist eine anmutige Form des Selbstbewusstseins.‘ Echte Gelassenheit ist den meisten Menschen im Laufe ihres Lebens abhanden gekommen. Viele reagieren bevor sie überhaupt die Situation überblicken. Meist aus Ungeduld, Wut oder Gewohnheit. Die Krux daran: Wer ohne Gelassenheit agiert, ist für seinen Gegner berechenbar. Wesentlich ist zudem die visuelle Kommunikation. Sie ist das optimale Bindeglied zwischen verschiedenen Ebenen. Wer große Bilder von seinem Ziel im Kopf hat erreicht das gesteckte Ziel schneller und leichter. Genau diese Vorgabe des Gehirns nutze ich und setze sie in die Praxis um. Ich arbeite mit großen Bildern, die individuell zur Beratungssituation passend von einer Künstlerin

erstellt werden. Diese Bilder sind eine kraftvolle, einmalige Darstellung der Visionen und Werte, die das Unternehmen mit den Mitarbeitern verwirklichen möchte. Dabei folgt das Bild einem Leitmotiv, das gemeinsam mit dem Unternehmen entwickelt wird. Der visuelle Dialog ermuntert die Menschen dazu, offen und ehrlich über die komplexen Herausforderungen im Unternehmen nachzudenken und zu diskutieren. Wenn die Menschen Ihre eigenen Erfahrungen visuell repräsentiert bekommen, ist das gemeinsame Verständnis größer und hinzu kommt das natürliche Bedürfnis, über die Bilder zu sprechen. Während der Seminare entsteht ein eigenes Unternehmensbild, das die Herausforderungen der Zukunft visualisiert und hinterher als Mousepad, Bildschirmschoner oder Poster, die Mitarbeiter und Führungskräfte immer wieder an die vereinbarten Werte erinnert. Eine neue Strategie zu kreieren ist lediglich der Start. Die eigentliche Herausforderung besteht darin, die Menschen dazu zu bringen, die Dinge anders (=besser) zu machen. Mein eigenes Unternehmensleitbild habe ich im Sinne eines Glücksboard interpretiert. Wer den Wirtschaftsfaktor Glück im Unternehmen optimieren möchte, der darf zielgerichtet sein persönliches Glücksboard perfektionieren. Viel Glück!

### **Zur Person:**



**Dorette Segsneider** ist TV-Moderatorin (über 400 Live-Sendungen) und war über 20 Jahre das Gesicht der 3satbörse. Die Dipl.-Betriebswirtin und Lehrbeauftragte ist Autorin (u.a. „Finanzfahrplan für Frauen“), erfolgreiche Speakerin und lizenzierter Business-Coach. Zudem erwarb sie die Kommunikationstrainer-Lizenz für Charisma-Enhancement in Amerika. Seit fast zwei Jahrzehnten trainiert sie Führungskräfte und vermittelt ihnen die Grundlagen für souveräne und meinungsstarke Auftritte. Als erfahrene Medienexpertin und Kommunikationstrainerin unterstützt sie Führungskräfte darin, eigene zielführende Denk- und Verhaltensmuster zu entwickeln und Strukturen einer nachhaltigen Unternehmensführung zu optimieren. Sie ist Gründerin der Initiative ‚Wirtschaftsfaktor Glück‘.

Weitere Informationen:

---



Wilhelmstrasse 52 a-d / 507

65183 Wiesbaden

Tel.: 0611 360 8637

[info@dorettesegschneider.de](mailto:info@dorettesegschneider.de) [www.dorettesegschneider.de](http://www.dorettesegschneider.de)

[www.wirtschaftsfaktorglueck.de](http://www.wirtschaftsfaktorglueck.de)

**Dr. Alexandra Hildebrandt** ist DFB-Nachhaltigkeitsbeauftragte in der DFB-Kommission Nachhaltigkeit. Weitere Informationen [www.dfb.de](http://www.dfb.de)