

Prof. Dr. Karlheinz Ruckriegel  
Fakultät Betriebswirtschaft  
Th Nürnberg  
www.ruckriegel.org  
Nürnberg, 16.6.2020

## **Newsletter 1/2020: Corona-Pandemie und Glücksforschung – worauf es im Leben wirklich ankommt**

Die Funke-Mediengruppe hat das häufige Suchen nach dem Wort „Glück“ bei Google in letzter Zeit zum Anlass genommen, einen Artikel zum Thema "Glückssuche in der Corona-Krise - worauf kommt es im Leben an?" zu schreiben, der in den letzten Tage in allen Tageszeitungen der Funke-Mediengruppe (u.a. WAZ, Berliner Morgenpost, ...) erschienen ist.

Für diesen Beitrag wurden u.a. der Neurobiologe Gerald Hüther und ich interviewt (durch eine einfache "kostenlose" Registrierung kommt man etwa bei der Berliner Morgenpost mit dem Link <https://www.morgenpost.de/ratgeber/article229244050/Gluecksuche-in-der-Corona-Krise-Worauf-kommt-es-im-Leben-an.html> zu diesem Artikel).

Vor der Corona-Pandemie haben viele Deutsche viel Zeit mit Arbeit, Einkommenserzielung und Konsum verbracht. Das hat sich von heute auf morgen durch die staatlichen Beschränkungen abrupt geändert. Für viele war dies auch ein Anlass, grundsätzlich übers Leben nachzudenken.

Es geht dabei – ökonomisch gesprochen – um ein bewusstes Nachdenken über eine effiziente Zeitverwendung (-allokation) für ein glückliches, zufriedenes, gelingendes Leben (Wohlbefinden), d.h. um einen Gebrauch der Zeit zur Erzielung einer hohen Lebensqualität - den - ökonomisch gesprochen – aus der Zeitverwendung resultierenden „Nutzen“.

Nach Gerald Hüther wird das Nachdenken darüber, worauf es wirklich im Leben ankommt und – in der Konsequenz, wie wir künftig mit unserer Zeit umgehen wollen, auch bei vielen zu Verhaltensänderungen führen.

"Hüther sieht die Möglichkeit, dass sich das Wertesystem durch die Erfahrungen in der Corona-Zeit verändert. Viele wollen nicht mehr Reisen, nicht mehr so viel arbeiten oder mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen. „Ich schätze zwei Drittel der Bevölkerung kehrt genauso wie vorher in den Alltag zurück: Viele warten nur darauf, dass endlich wieder alles so wird wie vorher. Aber ein Drittel wird nach Corona etwas ändern wollen.“ Und dieses Drittel werde sich bemerkbar machen.",  
so der Artikel in der Berliner Morgenpost.

Am 9.6.2020 ist im Handelsblatt ein Interview mit Christian Mumenthaler, dem Vorsitzenden der Geschäftsleitung von Swiss Re, einem der weltweit größten Rückversicherer, erschienen, das mit „Wir sind im kalten Krieg gegen das Virus“ überschrieben ist (ist auf der Homepage des Handelsblatts als kostenlose Leseprobe verfügbar). Auf die Frage, wie sehr Corona das Wirtschaftsleben verändere, antwortete Mumenthaler:

„Ich hoffe, dass beispielsweise etwas mehr Solidarität zwischen den Ländern in Europa aufkommt und dass wir uns überlegen, ob man so viel konsumieren, so viel fliegen, so viel im Büro sein muss. Vielleicht können die Schulen digitaler werden. Es ist ein Lernprozess für uns alle, den sollten wir

unbedingt nutzen. ... Privat bin ich eher introvertiert, insofern hat die jetzige Situation auch positive Seiten. Ich musste viel weniger reisen, konnte mich im Büro intensiver mit Themen beschäftigen und war auch mehr zu Hause. Das Privatleben war bereichernd. ... Insgesamt hat die Krise für mich mehr Ruhe bedeutet. Das will ich auch beibehalten, soweit es geht.“ (S. 5)

Trifft die Einschätzung von Gerald Hüther zu, so wird dies natürlich auch Folgen für Politik und Wirtschaft haben. Trotz der Äußerungen von Christian Mumenthaler, die auch in diese Richtung gehen, habe ich allerdings den Eindruck, dass in Politik und Wirtschaft viele eine solche (mögliche) Änderung des Wertesystems noch nicht ins Auge gefasst haben.

Auf jeden Fall dürften die Erkenntnisse der interdisziplinären Glücksforschung und die daraus resultierenden Empfehlungen für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft infolge der Corona-Pandemie weiter an Bedeutung gewinnen (ein Überblick über den aktuellen Kenntnisstand in der Glücksforschung und die damit verbundenen Implikationen für Politik und Wirtschaft findet sich in meinem Beitrag „Glücksforschung – Fakten und Tipps“, wird demnächst auf [www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org) veröffentlicht).

### **Wann sind wir glücklich, was sind unserer Glücksfaktoren?**

Wir sind glücklich, wenn wir uns wohlfühlen mit unserem Leben, wenn wir den Eindruck haben, dass das Leben, das wir führen gut und erfüllend ist. Wohlbefinden ist ein Zeichen dafür, dass unser Leben gut läuft. Und dies gilt weltweit für alle Menschen.

„Glück ist eine „Nebenwirkung“ eines gelingenden Lebens.“

Eckart von Hirschhausen, Die Tücken der Lebensfreude, in: Was uns glücklich macht, GEOkompakt, Nr. 58, 2019, S. 152

Es geht dabei um die subjektive Sichtweise des Einzelnen, d.h. wie sich aus seiner Sicht die Dinge anfühlen bzw. darstellen. Das Subjektive Wohlbefinden hat zwei Ausprägungen: Die Gefühlslage im Moment einerseits und den Grad der Zufriedenheit andererseits.

Im Grunde gibt es sechs Faktoren, die unser Glücklichein (Wohlbefinden) bestimmen. 1. Soziale Beziehungen – das Gefühl der Einsamkeit löst Stressreaktionen aus, die signalisieren, dass uns etwas Lebensnotwendiges fehlt. 2. Psychische und physische Gesundheit. 3. Ein sinnvolles und befriedigendes Arbeitsleben/ Ehrenamt/ Hobby. 4. Das Bedürfnis, Einfluss auf das eigene Leben haben zu können. 5. Genügend finanzielle Mittel zum Leben zu haben. Und 6. Unsere innere Haltung.

Ende April habe ich mich im Magazin zum Nachhaltigkeitsbericht 2019 der Nürnberger Versicherung mit der Rolle des Materiellen beschäftigt ("Macht Geld glücklich?").

(<https://www.nuernberger.de/ueber-uns/verantwortung/rubriken/wirtschaft-und-werte/macht-geld-gluecklich/>).

Zunehmend wird auch die Bedeutung der Natur erkannt. Zum ersten Mal hat sich in diesem Jahre der UN World Happiness Report, der seit 2012 erscheint, mit dem Thema „Natur und Glück“ im Beitrag „How Environmental Quality Affects Our Happiness“ beschäftigt

(<https://worldhappiness.report/ed/2020/how-environmental-quality-affects-our-happiness/>).

Es zeigt sich, dass der Aufenthalt und Aktivitäten in der gesunden Natur, insbesondere zusammen mit anderen spürbar zu unserem Wohlbefinden beitragen.

Mein Beitrag "Natur und Glück - was sagt die Glücksforschung?" wird in der nächsten Ausgabe der Mitgliederzeitschrift "Vogelschutz" des LfV (Landesbund für Vogelschutz) veröffentlicht.

## **Was kann die Politik tun, um die Voraussetzungen für ein glückliches, gelingendes, zufriedenes Leben, für eine hohe Lebensqualität zu verbessern?**

Nach den Erkenntnissen der Glücksforschung stellt das Subjektive Wohlbefinden den zentralen, zusammengefassten Indikator für die Lebensqualität dar. Wie es in einem Land um die Lebensqualität steht, lässt sich danach am Subjektiven Wohlbefinden ablesen. Die Glücksforschung zeigt auf, wo konkrete Ansatzpunkte für die Politik liegen, um auf eine Verbesserung der Lebensqualität in einem Land hinzuwirken.

Mit ihrem „Better Life Index“ hat die OECD Pionierarbeit geleistet. Der OECD Better Life Index umfasst insgesamt elf Indikatoren: neben dem Indikator „Zufriedenheit mit dem Leben“ (Lebenszufriedenheit) für das Subjektive Wohlbefinden besteht er aus zehn weiteren Indikatoren, die einen unmittelbaren Einfluss auf die Lebenszufriedenheit haben („are of direct importance to well-being“ so die OECD 2011).

Bei diesen zehn Indikatoren handelt es sich um Bildung, Gesundheit, Beschäftigung, Einkommen und Verteilung, Umwelt, Gemeinnutzen, Zivilengagement, Sicherheit, Wohnverhältnisse und Work-Life-Balance. Sie werden ständig auf der OECD Homepage zum "Better Life Index", die auch in Deutsch verfügbar ist, aktualisiert.

Als erstes Land hat Neuseeland damit begonnen, das staatliche Budget sukzessive am OECD Better Life Index auszurichten. Neben Neuseeland rücken Island, Schottland und Finnland, das auf Platz 1 des (UN World) Happiness Index steht, vom BIP als alleinigem Indikator für das "Wohlergehen" ab. Alle vier Länder haben Glück auf ihre Agenda genommen.

Das weltweite Ranking nach dem BIP-pro-Kopf (kaufkraftbereinigt) deckt sich nicht mit dem Ranking im Happiness Index (UN World Happiness Report 2020, S. 19-21 - <https://worldhappiness.report/ed/2020/social-environments-for-world-happiness>), bei dem seit Beginn der Veröffentlichung im Jahr 2012 durchwegs die skandinavischen Länder an der Spitze stehen.

Unser Blick sollte sich daher auf die skandinavischen Länder richten, um zu sehen, was wir von ihnen lernen können (siehe hierzu auch den Beitrag „The Nordic Exceptionalism: What Explains Why the Nordic Countries Are Constantly Among the Happiest in the World“ im UN World Happiness Report 2020 - <https://worldhappiness.report/ed/2020/the-nordic-exceptionalism-what-explains-why-the-nordic-countries-are-constantly-among-the-happiest-in-the-world/>).

Wir könnten aber auch einmal zurückblicken. Worum ging es Ludwig Erhard, einem der maßgebenden Begründer des Konzepts der Sozialen Marktwirtschaft?

Zu Erhard`s Zeiten waren die Erkenntnisse der Glücksforschung noch nicht verfügbar. Auch ihm ging es aber um die (Verbesserung der) Lebensqualität der Menschen, das Materielle (Wohlstand) war Mittel zum Zweck, wobei der Einfluss des Materiellen auf die Lebensqualität auch nach Ludwig Erhard begrenzt war.

„Mir wird des öfteren die Frage gestellt, zu welchen letzten Zielen denn die von mir verfolgte Wirtschaftspolitik führen soll. ... Ich glaube nicht, daß es sich bei der wirtschaftspolitischen Zielsetzung der Gegenwart gleichsam um ewige Gesetze handelt. Wir werden sogar mit Sicherheit dahin gelangen, dass zu Recht die Frage gestellt wird, ob es noch immer nützlich und richtig ist, mehr Güter, mehr materiellen Wohlstand zu erzeugen, oder ob es nicht sinnvoll ist, unter Verzichtleistung auf diesen ‚Fortschritt‘ mehr Freizeit, mehr Besinnung, mehr Muße und mehr Erholung zu gewinnen. ... Niemand dürfte dann so dogmatisch sein, allein in der fortdauernden Expansion, d.h. im Materiellen, noch länger das Heil erblicken zu wollen.“

Ludwig Erhard, Wohlstand für Alle, 1957 (1990), Kapitel X: Verführt Wohlstand zum Materialismus?,  
Abschnitt: Die letzten Ziele, S. 232f.

Bei dem Streben nach „Wohlstand für Alle“ – so der Titel seines Buches aus dem Jahr 1957 - handelte es sich (daher auch) nach Ludwig Erhard nur um einen Zwischenschritt.

Ludwig Erhard brachte es 1972 auf den Punkt:

„Es ist ökonomisch höchst naiv, die Meßziffer für das Wirtschaftswachstum, die reale Veränderungsrate des Bruttosozialprodukts, in irgendeiner Weise mit der Vorstellung zusammenzubringen, daß die „kollektive „Wohlfahrt“ gesteigert werde.“

Ludwig Erhard, Alfred-Müller Armack (Hrsg.), „Soziale Marktwirtschaft – Ordnung der Zukunft, 1972 (zitiert nach Herbert Gruhl, Der Verrat an Ludwig Erhard, in: Der Spiegel vom 20.6.1983)

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass im Jahr 1972 die mit einer Million D-Mark von der VW-Stiftung finanzierte Studie „Grenzen des Wachstums“ erschien, die von einer 18-köpfigen Projektgruppe vom Massachusetts Institute of Technology (MIT) unter Leitung von Dennis Meadows erarbeitet wurde. Die Studie ging auf eine Anregung des Club of Rome zurück, der 1968 als privater Club von dem italienischen Industriellen Aurelio Peccei und dem britischen OECD-Direktor Alexander King gegründet wurde, um die Folgen der Industrialisierung zu untersuchen.

„Schon 1972 warnten die MIT-Forscher „Es ist unbekannt, wie viel Kohlendioxid oder Abwärme man freisetzen kann, ohne dass sich das Klima der Erde unwiderrufliche verändert.“<sup>1</sup>

Es stellt sich die Frage, warum die Erkenntnisse dieser Studie und die schon damals unüberhörbare Kritik an der Aussagefähigkeit des Bruttosozialprodukts, die u.a. auch von Ludwig Erhard geübt wurde, nicht schon damals zu einem Nach- und Umdenken in der Politik geführt haben.

Die Erkenntnisse der Glücksforschung vom begrenzten Wert des Materiellen für unser Wohlbefinden können auch viel zur Nachhaltigkeitsdiskussion beitragen.

Die Empfehlungen, die heute die Glücksforschung für die Politik zur Verbesserung der Lebensqualität liefert, wären (daher) wohl auch ganz im Sinne von Ludwig Erhard, in Sinne des Konzepts der Sozialen Marktwirtschaft wie es in den 50er Jahren verstanden wurde. Letztlich geht es um „Glück (Wohlbefinden, d.h. eine hohe Lebensqualität) für Alle“.

Mein Aufsatz "Ludwig Erhard im Lichte der Glücksforschung" wird Anfang Juli in einer Festschrift, die mit "Reflektionen zur Sozialen Marktwirtschaft" überschrieben ist, erscheinen (er ist auch als Anlage beigefügt).

Im Rahmen der Regierungsstrategie „Gut leben in Deutschland“ hat die Bundesregierung (erstmal) im Oktober 2016 einen Regierungsbericht zur „Lebensqualität in Deutschland“ vorlegt hat.

Darin schreibt die Bundesregierung (S. 5):

„Die Lebensqualität der Bürgerinnen und Bürger soll Maßstab für eine erfolgreiche Politik werden.“

---

<sup>1</sup>Ulrike Herrmann, Deutschland, ein Wirtschaftsmärchen – Warum es kein Wunder ist, dass wir reich geworden sind, Frankfurt 2019, S. 293.

Anfang Oktober 2019 fand die OECD-Konferenz „Putting Well-Being Metrics into Policy Action“ in Paris statt. Sie hat sich mit dem aktuellen Stand der Umsetzung der Erkenntnisse der Glücksforschung - also mit Maßnahmen zur Verbesserung der Lebensqualität - in einzelnen OECD Ländern beschäftigt.

In seiner Begrüßung zur Konferenz führt Angel Gurría, der Generalsekretär der OECD, aus:

“Well-being lies at the heart of the OECD’s mission. This workshop will give us a unique opportunity to take stock of our efforts to place well-being at the centre of our metrics and our policies. ... It’s time to rethink how governments make policy, moving away from pursuing economic growth, towards people-focused policies that promote well-being and sustainable development.”<sup>2</sup>

Der OECD geht es also um eine Abkehr vom Wirtschaftswachstum als Ziel der (Wirtschafts-)Politik und eine Hinwendung zur Förderung von Wohlbefinden und Nachhaltigkeit („moving away from ... towards“)

Auf dieser OECD Konferenz war Deutschland aber nicht vertreten. Nach Auskunft des Wirtschaftsministeriums in Berlin gibt es innerhalb der Bundesregierung auch kein Ressort, das speziell für das Thema Glücksforschung zuständig ist. Mir stellt sich deshalb die Frage, wie Deutschland die Lebensqualität systematisch steigern will.

Es ist daher höchste Zeit, dass auch die Politik in Deutschland, dass die Bundesregierung die Erkenntnisse der Glücksforschung als Grundlage und Leitlinie für konkretes Regierungshandeln zur Verbesserung der Lebensqualität in Deutschland aufgreift.

„As Angela Merkel said „What matters to people must be the guideline for our policies.“ That requires evidence from well-being research, and policy makers brave enough to apply it. If it happens, we can surely build much happier societies.“

[Andrew E. Clark](#), [Sarah Flèche](#), [Richard Layard](#), [Nattavudh Powdthavee](#), [George Ward](#), The Origins of Happiness: The Science of Well-Being over the Life Course, Princeton/ Oxford 2018, S. 13

“Evaluating policies from a viewpoint based on the science of well-being makes a real difference.”

John F. Helliwell, Global Happiness Policy Synthesis 2018, in: Global Happiness Council (ed.): Global Happiness Policy Report 2018, S. 21

### **Welche Herausforderungen stellen sich für die Unternehmen, für die Wirtschaft? - vom Shareholder-Value zum Stakeholder-Value/ Corporate Social Responsibility (CSR)**

In seinem Gastkommentar in der Wochenend-Ausgabe des Handelsblatts vom 5.-7.6.2020 (S. 64 -ist auf der Homepage des Handelsblatts als kostenlose Leseprobe verfügbar), der mit „Wir brauchen einen Kapitalismus 2.0“ überschrieben ist, führt Klaus Schwab, der Gründer und geschäftsführende Vorsitzender des Weltwirtschaftsforums in Davos, dazu Folgendes aus:

„Und viele Unternehmen haben ihre Unterstützung für Arbeitnehmer, Kunden und lokale Gemeinschaften verstärkt und damit einen Wandel zu der Art von Stakeholder-Kapitalismus vollzogen, zu der sie vorher ein Lippenbekenntnis abgelegt hatten. Der Wille, eine bessere Gesellschaft aufzubauen, ist also ganz klar vorhanden. Das ist eine notwendige Voraussetzung, aber keine hinreichende. Wir müssen jetzt den Neustart wagen, den wir so dringend brauchen. Dies

---

<sup>2</sup> <https://www.oecd.org/about/secretary-general/putting-well-being-metrics-into-policy-action-workshop-october-2019.htm>

erfordert eine neue Rolle des Staats und starke Regierungen. Und wir benötigen dringend das Engagement des Privatsektors auf jedem Schritt des Weges.“

„Business Roundtable“, die Vereinigung der Topmanager der großen Unternehmen in den USA, hat am 19.8.2019 in einer „spektakulären Erklärung“ (so das Handelsblatt) ein Statement zur Abkehr vom Shareholder Value-Denken und eine Hinwendung der „Corporate Governance“ zum Stakeholder-Value veröffentlicht (Our Commitment - Statement of the Purpose of a Corporation).<sup>3</sup>

Unternehmen agieren im gesellschaftlichen Raum. Und die Anforderungen der Gesellschaft an die Unternehmen, an die Corporate Governance haben sich nach den negativen Erfahrungen mit dem Shareholder-Kapitalismus der letzten Jahrzehnte geändert. Es geht um einen Stakeholder-Kapitalismus (Kapitalismus 2.0 nach Klaus Schwab), um Corporate Social Responsibility (CSR). Unternehmen, die (noch) auf den Shareholder Value-Ansatz fixiert sind, geraten immer stärker ins gesellschaftliche Abseits.

Es geht darum, dass Unternehmen die Interessen aller Stakeholder – Beschäftigte, Kunden, Lieferanten, Gemeinden/Staat und Shareholder<sup>4</sup> – im Auge haben und nicht nur die einer einzelnen Gruppe, und zwar der Shareholder im Sinne einer (insbesondere kurzfristige) Gewinn- und Aktienkursmaximierung.

Es geht darum, durch den Übergang zum „Kapitalismus 2.0“, zu Corporate Social Responsibility (wieder) Vertrauen aufzubauen.

Ganz grundsätzlich hat mangelndes Vertrauen zwei Konsequenzen:

Zum einen wird die Kooperation eingeschränkt, d.h. durch in einer Gesellschaft verbreitetes Misstrauen kommt es zu weniger marktlichen Transaktionen, wodurch auch die Vorteile der Arbeitsteilung vermindert werden.

Zum anderen kann auch der unternehmerische Handlungsspielraum, die sog. "Licence to operate", über eine zunehmende staatliche Regulierung eingeschränkt werden.

Ein Übergang zu einem Stakeholder-Kapitalismus (Kapitalismus 2.0 nach Klaus Schwab) liegt also im ureigensten Interesse der Unternehmen/r.

Bereits 2010 hat sich die IHK Nürnberg für Mittelfranken zur Aufgabe gemacht, die Idee des "Ehrbaren Kaufmanns",<sup>5</sup> einem frühen Vorläufer der heute geforderten Corporate Governance im Sinne eines Stakeholder-Kapitalismus/ Corporate Social Responsibility, wieder stärker in den Mittelpunkt zu /rücken.

Die IHK Nürnberg für Mittelfranken steht für einen (ersthaften) CSR-Ansatz.<sup>6</sup> Sie hat das Thema CSR früh aufgegriffen und ist mit ihren vielfältigen CSR-Aktivitäten und -Angeboten führend in der IHK-Organisation in Deutschland. Die IHK Nürnberg für Mittelfranken bietet dazu auch einen Zertifikatslehrgang „CSR-Manager (IHK)“ an.

Beim Umgang mit MitarbeiterInnen geht es dabei um eine gelebte Vertrauenskultur. Es geht um mehr Vertrauen und weniger Kontrolle. Vertrauen statt Kontrolle geht auch mit weniger Konflikten zwischen MitarbeiterInnen einher.

---

<sup>3</sup> <https://opportunity.businessroundtable.org/ourcommitment/>

<sup>4</sup> Business Roundtable spricht im „Statement on the Purpose of a Corporation“ in Bezug auf die Interessen der Shareholder von „Generating long-term value for shareholders“ .

<sup>5</sup> Vgl. hierzu IHK Nürnberg für Mittelfranken, Der Ehrbare Kaufmann, Nürnberg 2010.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu IHK Nürnberg für Mittelfranken, Corporate Social Responsibility, Die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung von A-Z, Nürnberg 2012

Bernhard Badura, Mitherausgeber des AOK Fehlzeitenreports, führt in einem Interview im Handelsblatt (28.11.2019), das mit „Fehlzeiten gehören auf die Homepage“ überschrieben ist, dazu Folgendes aus:

„Was Menschen leisten, hängt entscheidend ab von ihrer Arbeitsumgebung. Es geht also um die Organisationskultur, die Qualität der Führung und die Frage: Als wie sinnhaft begreifen Menschen ihre Tätigkeit? ... Herrscht ein Klima des Misstrauens und der Angst, oder herrscht ein Klima der vertrauensvollen Zusammenarbeit? Diese eine Frage ist von grundlegender Bedeutung. Sowohl für die Produktivität als auch für die Gesundheit.“

Wir wissen etwa aus den Ergebnissen des Gallup Engagement Index, dass es hier insbesondere auf das Verhalten des unmittelbaren Vorgesetzten ankommt.

Was ist wichtig?

Fußend auf einem festen ethischen Wertegerüst geht es um „Positive Leadership“, d.h. die Führungskraft

- trägt dazu bei, dass die MitarbeiterInnen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen (positive Kommunikation – das Verhältnis von positiven zu negativen Kommentaren sollte bei 6:1 liegen).
- gibt MitarbeiterInnen Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen und in den Flow zu kommen. Sie unterstützt MitarbeiterInnen dabei, Fähigkeiten zu erkennen.
- sorgt dafür, dass sich MitarbeiterInnen im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Sie trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt.
- trägt dazu bei, dass MitarbeiterInnen Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist.
- freut sich mit MitarbeiterInnen, wenn sie Ziele erreicht haben, und lobt sie dafür. Gibt positive Feedback, wenn etwas erreicht wurde.
- 

### **Empfehlungen**

AOK Bayern, Meine Gesundheitskompetenz stärken (auf der Grundlage der Positiven Psychologie) (<https://www.aok.de/pk/bayern/inhalt/meine-gesundheitskompetenz-staerken/>)

Roy F. Baumeister, John Tierney, Die Macht des Schlechten – nicht mehr schwarzsehen und gut leben, Frankfurt 2020

Daniela Blickhan, Positive Psychologie, 2. Auflage, Paderborn 2018

Rutger Bregman, Im Grunde gut – eine neue Geschichte der Menschheit, Hamburg 2020

Christakis, N., Blueprint – Wie unsere Gene das gesellschaftliche Zusammenleben prägen, Frankfurt 2019

Jim Clifton, Jim Harter, Auf die Führungskraft kommt es an! Die 52 Gallup Erfolgsgeheimnisse zur Zukunft der Arbeit, Frankfurt 2020

Markus Ebner, Positive Leadership, Wien 2019

Barbara I. Fredrickson, Die Macht der guten Gefühle – wie eine positive Haltung ihr Leben dauerhaft verändert, Frankfurt 2011

Bruno S. Frey, Wirtschaftswissenschaftliche Glücksforschung – kompakt, verständlich, anwendungsorientiert, Wiesbaden 2017

Bruno S. Frey, Claudia Frey Marti, Glück – Die Sicht der Ökonomie, Zürich/Chur 2010

Sonja Lyubomirsky, Glücklich sein – warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu sein, 2. Auflage, Frankfurt 2018

Nico Rose, Arbeit besser machen – Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung, Freiburg 2019

Karlheinz Ruckriegel, Zehn Video-Clips zu „Glücksrezepten“ auf Nordbayern.de, Nürnberg 2018  
(<http://www.nordbayern.de/rezeppte-zum-gluecklichsein>)

Karlheinz Ruckriegel, Ludwig Erhard im Lichte der Glücksforschung, erscheint demnächst in: Michael Grömling, Markus Taube, Markus (Hrsg.), Reflexionen zur Sozialen Marktwirtschaft (Festschrift), Marburg

Karlheinz Ruckriegel, Glücksforschung – Fakten und Tipps, Nürnberg, Juli 2020 ([www.ruckriegel.org](http://www.ruckriegel.org))

Karlheinz Ruckriegel, Glücksforschung – Erkenntnisse und Konsequenzen für Politik und Wirtschaft, erscheint demnächst in: Andrea Fischer, Christin Prizelius (Hrsg.), Viele Wege zum Glück – Experten stellen vor - mit einem Vorwort von Gerald Hüther, Berlin

Karlheinz Ruckriegel, Günter Niklewski, Andreas Haupt, Gesundes Führen mit Erkenntnissen der Glücksforschung, Freiburg 2014

Karlheinz Ruckriegel, Christian Ruckriegel, Eva Ruckriegel, Glückliche/ zufriedene Mitarbeiter - eine in jeder Hinsicht "entscheidende" Herausforderung für Führung in Zeiten der Digitalisierung, in: Christian Bär, Thomas Grädler, Robert Mayr (DATEV) (Hrsg.), Digitalisierung im Spannungsfeld von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Recht, Band 2: Wissenschaft und Recht, Berlin 2018, S. 235-258

Marion Schmidt-Huber, Rudolf Tippelt, Born to be a Leader? - Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung, Roman Herzog Institut, München 2014