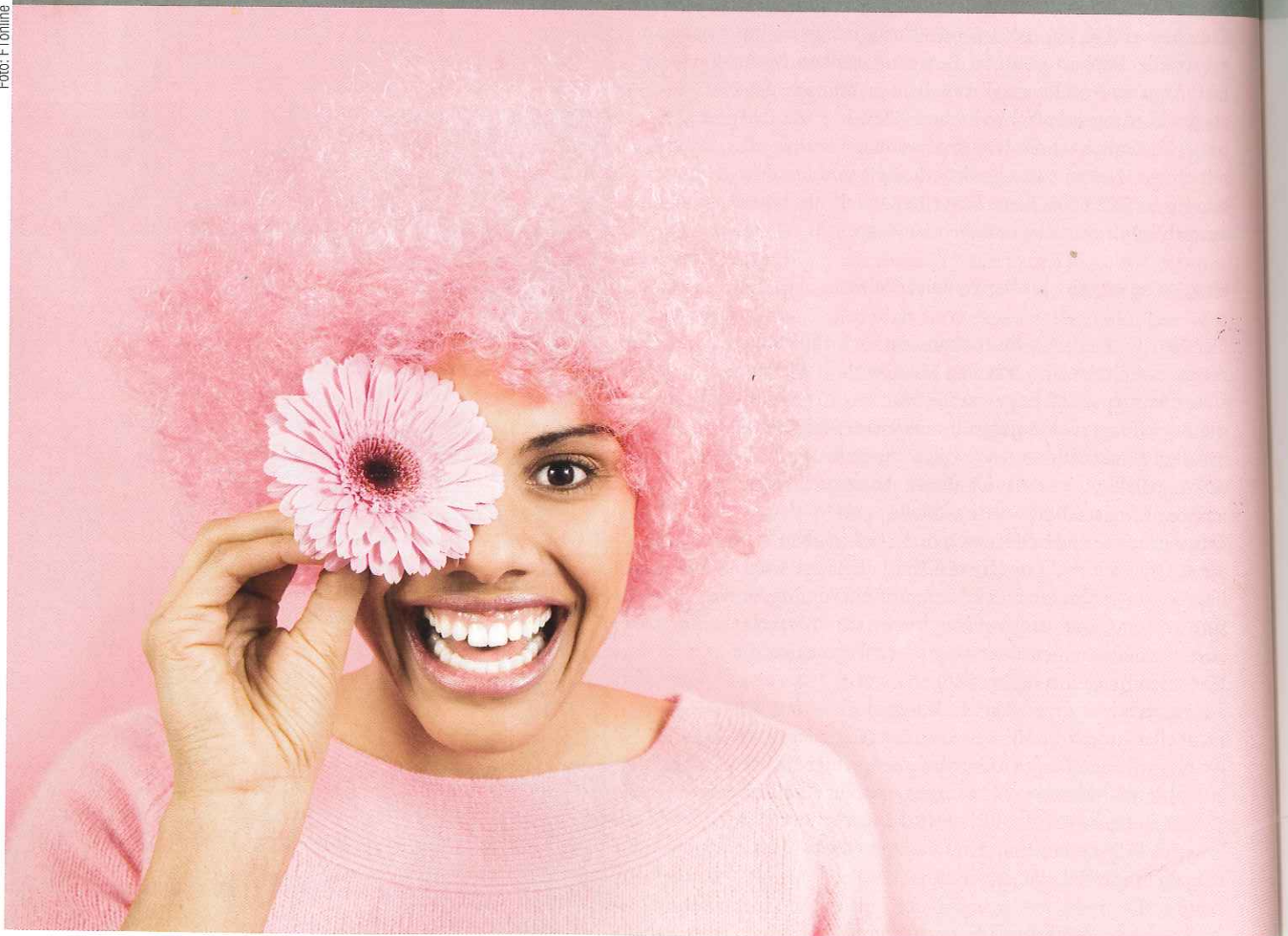


# Die Gute-Laune-Lüge

GESCHÄFTSFELD GLÜCKSTRAINING

Foto: F1 online





Seit Jahren singen Buchautoren, Redner und Berater ein Loblied auf die gute Laune. Glücklichessein macht erfolgreich und Glücklichessein ist machbar – so ihre Lehre. Doch jetzt treten immer mehr Kritiker auf den Plan, die warnen: Das Streben nach dem Glück blockiert bloß. Wer auch mal seiner miesen Laune nachgibt, ist letztlich erfolgreicher als der ewige Glückssucher. Und glücklicher.

**Preview:** ► Trend und Gegentrend: Warum die Glücksbotschaften von Buchautoren, Rednern und Beratern immer mehr Kritiker auf den Plan rufen  
 ► Mythos Machbarkeit: Warum sich dauerhaftes Glück nicht erzwingen lässt ► Unglückliche Glücksschmiede: Wie uns der Glaube an die Machbarkeit des Glücks schadet ► Glücklich, aber träge: Warum Unternehmen von übermäßig zufriedenen Mitarbeitern nicht profitieren ► Von wegen positiv: Wie man sich auch durch die Schwester des Glücksstrebens – das positive Denken – das Leben schwer machen kann  
 ► Nicht rosa, nicht schwarz: Durch welche Brille zu sehen sich wirklich lohnt

■ Nur wer Spaß an der Arbeit hat, der wird auch erfolgreich sein. Nur Unternehmen mit glücklichen Mitarbeitern schreiben dauerhaft schwarze Zahlen. Laune macht Leistung. Das ist die einfache Gleichung, die wir seit Jahren verinnerlicht haben. Die Glücksratgeber füllen ganze Regalmeter in den Buchhandlungen. Experten warnen in Fachzeitschriften und Vorträgen vor den

Folgen schlechter Stimmung. „Nicht glücklich zu sein, ist heute ein Makel, den es um jeden Preis loszuwerden gilt“, beobachtet der Heidelberger Psychologe Arnold Retzer. Und der Berliner Philosoph Wilhelm Schmid sagt es noch drastischer: „Wer unglücklich ist, hat die moderne Pest, er wird behandelt wie ein Aussätziger.“

Seit Kurzem aber mehren sich Gegenstimmen wie die von Retzer und Schmid. Plötzlich drängen sich in die Reihen der Glücksratgeber immer mehr Bücher wider den Zwang zum Glück. Den Anfang machte vor einigen Jahren die US-Journalistin Barbara Ehrenreich mit ihrem Buch „Smile or Die“, mit dem sie gegen den grassierenden Zwangsoptimismus in ihrem Lande zu Felde zog. Hierzulande hat die Gegen-Glücksbewegung vor allem in den vergangenen Monaten kräftig nachgelegt – sei es mit flapsig daherkommenden Titeln wie „Ich bleib so scheiße wie ich bin“ von Rebecca Niazi-Shahabi, mit psychologisch fundierten Streitschriften wider das penetrant positive

Denken oder philosophisch-klugen Betrachtungen zum Wert der miesen Laune. Eine solche hat Wilhelm Schmid verfasst.

Der Philosoph ist wie seine Mitstreiter überzeugt: Die vielen Glücksratgeber machen letztlich vor allem eins – kreuzunglücklich. Wer etwas für sein Glück und seinen Erfolg tun will, der sollte seiner Meinung nach besser vom dezidierten Streben nach Glück Abstand nehmen und sich mit dem Gedanken anfreunden, dass ein Leben ohne Schattenseiten, ein Leben nur im Glück erstens nicht machbar und zweitens nicht wünschenswert ist.

**Wer dauernd glücklich sein will, wird erst recht unglücklich**

„Probieren Sie es doch aus“, schlägt Schmid vor. „Setzen Sie sich auf eine Südseeinsel mit weißem Sandstrand und Palmen und versuchen Sie, dauerhaft glücklich zu sein.“ Bei diesem verlockenden Experiment würde man schnell erkennen: Dauerglück ist nicht

 Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

machbar. Entweder wird einem langweilig oder es überkommen einen aus heiterem Himmel schlechte Stimmungen oder äußere Umstände nerven. „Nur glücklich sein, das funktioniert nicht. Das liegt in der Natur des Menschen“, sagt Schmid.

Wer den Anspruch hat, dauernd gut drauf zu sein, muss folglich scheitern. Vor allem die Psychologie wird ihm einen Strich durch die Rechnung machen, stellt Petra Weber fest. „Wer sich stets fragt, ob er glücklich ist, wird sich der unglücklichen Momente stärker bewusst.“ Die Folge laut der Inhaberin des Heidelberger Coachingzentrums Solutio

Plus: „Je mehr wir danach streben, glücklich zu sein, desto weniger sind wir es.“

Dieses Paradoxon kann der Motivationspsychologe Professor Julius Kuhl von der Universität Osnabrück mit Erkenntnissen der Hirnforschung unterfüttern. Beim einseitigen Nachdenken über das Glück werde die linke Hirnhälfte aktiviert. Glücksgefühle jedoch entstehen in der rechten, weil hier umfassende emotionale Erfahrungen abrufbar sind, erklärt Kuhl. Einfacher erzeugen lassen sich die ersehnten Wohlgefühle dem Wissenschaftler zufolge, indem man sich Menschen zum Vorbild nimmt,

die häufig in einer positiven Stimmung sind. Denn deren Verhaltensweisen und Denkstrukturen übernimmt man intuitiv – und ebenfalls über die rechte Gehirnhälfte.

**Verbissene Glückssucher verlieren die Fähigkeit, aus Krisen zu lernen**

Doch geht es den Kritikern weniger darum, die besseren Tipps für das Erreichen von Glückszuständen zu geben. Sie rufen vielmehr zu einem realistischen Umgang mit dem Glücksbegriff auf. Der erste Schritt dorthin: den Glauben daran aufzugeben, dass wir es komplett selbst in der Hand haben, ob wir glücklich sind oder nicht. Denn wer das glaubt, für den wiegt jeder Misserfolg doppelt und dreifach. Der Psychologe Arnold Retzer erkennt in diesem selbst gemachten Druck – „Ich muss es doch schaffen, glücklich zu sein!“ – eine wesentliche Ursache für viele Burnout- und Depressionsfälle.

Diese Glücksfokussierung ist laut Kuhl noch in einer weiteren Hinsicht ungesund. Wer sich in blinder Positivität dazu verleiten lasse, schwierige und leidvolle Erlebnisse zu verdrängen und sich nicht mit ihnen auseinanderzusetzen, kann sich nicht im Umgang damit schulen. „Tief greifendes Selbstwachstum erfolgt durch die Auseinandersetzung mit schwierigen Umständen“, so der Motivationsexperte.

Kuhls Studien zufolge hat die Frustrationstoleranz in schwierigen Situationen bei Erwachsenen, vor allem aber bei Kindern bereits merklich nachgelassen. Ein Zeichen dafür, dass wir immer stärker dazu neigen, Negatives von uns wegzuschieben? Womöglich. Fest steht: Mangelnde Frustrationstoleranz ist eine schlechte Voraussetzung für ein erfolgreiches Berufsleben. Denn bei aller Sinnhaftigkeit, die Arbeit bieten sollte, werden Mitarbeiter doch immer wieder mit schwierigen Situationen und Rückschlägen konfrontiert sein, die ihnen genau das abfordern: die Bereitschaft, negative Gefühle zuzulassen und die Fähigkeit, mit ihnen umzugehen.

**Zufriedenheit lähmt Innovation und Querdenkertum**

Der hoch gelobte Zustand der Zufriedenheit hat auch noch nie zu großen Veränderungen und Verbesserungen geführt, warnen die Kritiker der verbissenen Glückssuche. Ganz im Gegenteil: „Zufriedenheit und Selbstzufriedenheit legen alle Entwicklung lahm. Scheitern und Misserfolge treiben an“, so

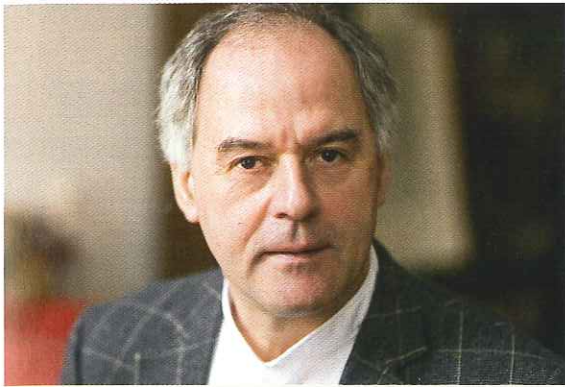
## So machen Sie sich frei vom zwanghaften Glücksstreben

Die meisten Strategien der Glückspropheten sind nicht grundlegend falsch. Zu einseitig angewendet jedoch bewirken sie oft das Gegenteil. Neun Tipps zum Gegensteuern:

- ▶ **Das Unglück akzeptieren:** Es gibt einfach Zeiten im Leben, da läuft es nicht gut, oder wir haben mit schwierigen Ereignissen zu kämpfen. Das gilt es zu akzeptieren, um am Unglück nicht übermäßig zu verzweifeln.
- ▶ **Realistisch denken:** Eine rosarote Brille ist genauso schädlich wie eine schwarze. Empfehlenswert ist das realistische Denken, das an den eigenen Fähigkeiten und Möglichkeiten ausgerichtet ist. Denn: Positives Denken allein führt nicht zum Erfolg und löst auch keine Probleme.
- ▶ **Sich Zeit lassen, kleine Schritte machen:** Wer von seinem Partner verlassen wurde oder eine herbe berufliche Niederlage erlebt hat, kann nicht von einem Tag auf den anderen wieder vor Freude strahlen. Wichtig darum: sich selbst nicht unter Druck setzen und eine Besserung in kleinen Schritten anstreben.
- ▶ **Hindernisse mitdenken:** Positives Denken und Glücksgefühle allein verhelfen nicht zu Höchstleistungen. Besser: positive Zielvorstellungen durch die Beschäftigung mit möglichen Hindernissen ergänzen und dabei auch angemessen zwischen guten und schlechten Stimmungen pendeln.
- ▶ **Das Normale schätzen:** Glück und Unglück sind zwei Extreme. Der Großteil des Lebens jedoch spleißt sich dazwischen ab. Zufrieden wird, wer diese unspektakulären Phasen schätzen lernt und sich nicht von der permanenten Glückssuche hetzen lässt.
- ▶ **Das Glück nicht erzwingen:** Wer zu viel an das Glück denkt und es bewusst herstellen möchte, macht sich unglücklich. Besser: gute Voraussetzungen für das persönliche Wohlbefinden schaffen und sich freuen, wenn sich die Hochgefühle oftmals ganz spontan und unerwartet einstellen.
- ▶ **Schlechte Gefühle achten:** Auch schlechte Gefühle gehören zum Menschsein und haben durchaus ihren Sinn. Sie spornen uns zu Veränderungen und nicht zuletzt zu Höchstleistungen an. Wer sich das vor Augen führt, kann dem Unglück, aber auch Ängsten und Zweifeln gelassener entgegensehen.
- ▶ **An Problemen wachsen:** Nur in der Auseinandersetzung mit Problemen und schwierigen Situationen ist persönliches Wachstum möglich. Wer Missstände schönredet und verdrängt, nimmt sich die Chance auf Weiterentwicklung. Zudem verpasst er die Gelegenheit, seine Problemlösekompetenz zu trainieren.
- ▶ **Sich der Herausforderung stellen:** Nicht die glücklichen, sondern die unvermeidlichen unglücklichen Zeiten sind die echte Herausforderung im Leben. Wer an ihnen nicht zerbricht, zeigt wahre Größe und geht gestärkt aus ihnen hervor.



Foto: Jue Bauer



**„Wer unglücklich ist, hat die moderne Pest, er wird behandelt wie ein Aussätziger.“**

Wilhelm Schmid, Philosoph und Vortragsredner zum Thema Lebensphilosophie, Berlin. Kontakt: mail@wilhelm-schmid.de

Retzer. Man will es anders machen, will etwas Neues versuchen, um doch noch zum Erfolg zu kommen. „Die größten Leistungen entstehen aus schwierigen, häufig sogar aus bedrohlichen Situationen“, ist auch Philosoph Schmid überzeugt. Zu dieser Ansicht ist er nicht zuletzt durch viele Gespräche mit erfolgreichen Unternehmern gelangt.

Eine weitere unangenehme Nebenwirkung des einseitigen Strebens nach positiven Gefühlen aus Unternehmenssicht: Es kann zu gefährlich angepassten Mitarbeitern führen. Es kommt nicht selten vor, dass Fach- und Führungskräfte ihre Bedenken nicht äußern, nur um die gute Stimmung im Team nicht zu trüben. Riesige Projekte können dadurch ins Wanken geraten, dass niemand Unangenehmes, Negatives anzusprechen wagt, Beispiele wie Stuttgart 21 oder den Berliner Flughafen gibt es zuhauf. Retzer: „Die Fehler wurden vertuscht, aber alle haben glücklich gegrinst.“

Hinzu kommt, dass Mitarbeiter, die ständig glücklich sein wollen, unter Umständen auch überzogene Anforderungen an die Firma und ihre Vorgesetzten stellen – und dann schnell frustriert, unzufrieden und unglücklich sind, wenn diesen Anforderungen nicht entsprochen wird. Das permanente Streben nach Glück und Zufriedenheit ist demnach gerade in der Arbeitswelt weniger hilfreich als propagiert wird. Aber was ist mit dem positiven Denken? Mit dem Glauben an die eigene Selbstwirksamkeit? Daran, dass man alles erreichen kann, wenn man nur fest genug daran glaubt?

#### Auch bei der positiven Psychologie lauern Fallen

„Setzt man sich Maximalforderungen und will Idealvorstellungen verwirklichen, ist ein Scheitern programmiert. Frustrationen sind unausweichlich“, sagt der Psychologe und Psychotherapeut Günter Scheich aus Oelde. Sein Buch „Positives Denken macht krank“ hat Scheich noch zu einer Zeit geschrieben, als die Popularität von Motivationsgurus wie Jürgen Höller und Bodo Schäfer auf



Entwicklung in  
Organisationen  
gestalten

organization  
studies

Der Masterstudiengang **organization studies** reagiert auf vielfältige Entwicklungen in Organisationen und vermittelt Kompetenzen für zukunftsweisende Managementaufgaben und Führungsfunktionen. Im Mittelpunkt stehen 4 Kompetenzbereiche:

- Organisationsforschung, -diagnose, -entwicklung, -beratung
- Management geplanter, unerwarteter, kritischer Situationen
- Führung, Personalentwicklung, Personalwesen
- Organisations-Kommunikation für erfolgreichen Wandel.

Erfahrene Lehrende aus Universitäten und Unternehmen sind Lernpartner für anspruchsvolle theoretische Anregungen und besonderen Praxisbezug (vertrauliche Studienatmosphäre durch kleine Lerngruppen; individuelles prozessbegleitendes Coaching).

**Dauer/Umfang:** 2 Jahre/4 Semester (60 LP), akkreditiert seit 2003  
**Besonderheiten:** Anrechnung Berufspraxis, Einzelmodule studierbar  
**Präsenzen:** 1 Wochenende pro Monat (Fr/Sa Hildesheim)  
**Beginn:** WS 2013 (Oktober), Einzelmodule jederzeit  
**Kontakt:** Universität Hildesheim, Tel. 05121/883241  
 info@organization-studies.de

#### Stimmen unserer Studierenden und Dozenten:

„Praxisnah, vielschichtig, sehr gute Betreuung, flexibel, familiär. Kurz gesagt: WEITER SO!“

„organization studies bietet eine einzigartige Kombination unterschiedlicher Disziplinen, in denen praktisches Handlungswissen mit theoretischer Fundierung vermittelt wird.“

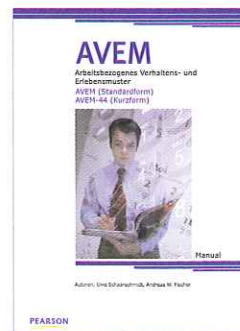
„Dieser Studiengang, der Austausch mit Kommilitonen, Dozenten, die Teilnahme an Seminaren macht aus mir quasi eine „Lernende Organisation in ihrer kleinst möglichen Form“. Sie sind ein tolles Team und machen gemeinsam diesen Studiengang zu einem einzigartigen Bildungsereignis.“

## Burn-out Prophylaxe

**AVEM (Arbeitsbezogenes Verhaltens- und Erlebensmuster)** ist eines der besten Diagnoseinstrumente zur Früherkennung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die von Burn-out bedroht sind.

Die Ergebnisse des AVEM sind:

- 1) für die personenbezogene Intervention nutzbar (bspw. Unterstützung von Beratung, Coaching, Supervision, Gesundheitszirkeln, einschlägigen Trainingsmaßnahmen)
- 2) zur gesundheitsfördernden Arbeits- und Organisationsgestaltung heranzuziehen



**AVEM:**

**Manual, Testformular Standard (25 Stk.) und Auswertungsprogramm für 251 Euro (zzgl. MwSt. & Versand)**

Weitere Informationen zu **AVEM** erhalten Sie auf: <http://www.talentlens.de>

Pearson Assessment & Information GmbH  
Baseler Str. 35-37 • 60329 Frankfurt • Tel.: (0 69) 75 61 46 - 0

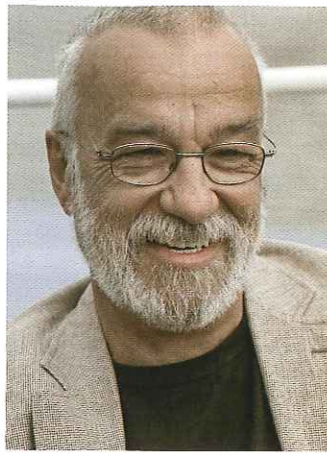
**PEARSON**



dem Höhepunkt war. Heute sind deren plakativen Erfolgsversprechen und Tschaka-Schreie zwar längst nicht mehr so präsent wie damals. Doch Scheich fürchtet, dass auch die moderatere positive Psychologie – wenn sie unreflektiert vertreten wird – eine Gefahr für die psychische Gesundheit sein kann.

Denn die Verlockung, übermäßig an die Kraft des positiven Denkens zu glauben, kann ebenso groß sein wie der Glaube an die Machbarkeit des Glücks – mit der sie oft Hand in Hand geht. Dass man sich angeblich glücklich *und* erfolgreich denken kann, spricht laut Scheich viele Wünsche in uns an, darunter: das Bedürfnis nach Halt und Geborgenheit, das Bedürfnis nach Bequemlichkeit, das Bedürfnis, der Auseinandersetzung mit sich selbst aus dem Weg zu gehen, das Bedürfnis nach dem Vergessen aller Verletzungen, die man erlitten hat, und nicht zuletzt das Bedürfnis nach dem absoluten Glück. Statt sich mit dem vorgegebenen Lebensrahmen zufrieden zu geben, gibt man sich einem kindlichen Aberglauben hin: „Wenn ich immer positiv denke, dann kann nichts schiefgehen.“

Im Umkehrschluss heißt das aber (adäquat zu „Wer glücklos ist, ist selbst schuld“): „Wer scheitert, hat nicht genug gewollt und nicht positiv genug gedacht.“ Dabei sagt



**„Zufriedenheit und Selbstzufriedenheit legen alle Entwicklung lahm. Scheitern und Misserfolge treiben an.“**

Arnold Retzer, Psychologe und Psychotherapeut mit eigener Praxis in Heidelberg.  
Kontakt: info@arnretzer.de

einem schon der gesunde Menschenverstand, dass positives Denken allein nicht reicht, um ein Ziel zu erreichen. „Wer Spanisch können will, übt Spanisch“, drückt es Julius Kuhl in seinem gemeinsam mit Jens Uwe Martens verfassten Buch „Die Kunst der Selbstmotivierung“ aus. Und auch wer ein Problem lösen möchte, braucht in erster Linie Problemlösekompetenz. Positives Denken mag helfen, ist aber sekundär.

Wenn es einem jedoch bereits schlecht geht, dann scheint das positive Denken geradezu gefährlich zu sein. So ist der gut gemeinte Ratschlag, an ein schönes Ereignis zu denken, laut Studien des Psychologen Jochen Gebauer von der Humboldt-Universität in Berlin für Menschen in negativer Stimmung oftmals kontraproduktiv. Denn in diesem Zustand – so die Erklärung des Psychologen – fühlt sich das positive Erlebnis so weit weg an, dass es den Betroffenen durch das Denken daran meist noch schlechter geht als ohnehin schon. Erfolgsuggestierende Fantasiereisen führen Menschen deutlich vor Augen, welche Ziele außerhalb ihrer Möglichkeiten liegen – was die Konzentration auf die empfundene persönliche Unfähigkeit verstärkt und negativ verzerrende Denkmuster bestätigt.

## Leserumfrage Zufriedenheit

### Wie wichtig ist Zufriedenheit für die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern?

Leistung resultiert aus vielen Dingen wie Fähigkeit und guter Führung, Zufriedenheit ist nur ein Punkt unter vielen.	65 %
Zufriedenheit ist die Grundvoraussetzung für Leistung. Ohne sie geht es nicht.	37 %
Wenn nur zufriedene Mitarbeiter leistungsfähig wären, wären viele Unternehmen pleite.	13 %
Zufriedenheit ist nicht wichtig für die Leistung, aber für die Bindung von Mitarbeitern.	11 %
Zufriedenheit ist ein zweischneidiges Schwert, sie kann auch negativ wirken.	8 %

### Worin äußert sich Zufriedenheit von Mitarbeitern?

Loyalität und Bindung zum Unternehmen.	76 %
In der Bereitschaft, Extraleistung zu erbringen.	56 %
In guter Stimmung.	44 %
In der Fähigkeit, bessere Leistung zu erbringen.	37 %
In der Bereitschaft, sich außerhalb der Dienstzeit zu engagieren.	24 %
In der Bereitschaft, auf Geld zu verzichten.	7 %
In höheren Ansprüchen.	4 %
In Bequemlichkeit.	3 %

Quelle: Umfrage in managerSeminare 184, Juli 2013, N = 83. Mehrfachnennungen waren möglich.

### Positives Denken kann zu schlechten Ergebnissen führen

Eine Studie der University of Waterloo ergab, dass sich die Stimmung von unsicheren und wenig selbstbewussten Probanden durch die Arbeit mit allgemein positiv formulierten Glaubenssätzen messbar verschlechtert. Selbstbewusste Menschen mit ausgeprägtem Optimismus profitieren dagegen von der Autosuggestion. Doch selbst bei ihnen ist der Effekt nicht besonders ausgeprägt. Und auch wenn es um die Umsetzung schwieriger Vorhaben geht, wird diese durch puren Optimismus häufig behindert, wie Studien der Hamburger Professorin und Motivationspsychologin Gabriele Oettingen gezeigt haben: Reine Positivdenker erzielten ebenso wenig wie reine Negativdenker die besten Ergebnisse bei der Umsetzung anspruchsvoller Vorhaben.

Erfolgreich waren vielmehr jene Studienteilnehmer, die dazu angehalten worden waren, zwischen positiven Zielfantasien und der Reflexion über Schwierigkeiten, die sich



ihnen bei der Zielerreichung in den Weg stellen könnten, hin- und herzuschwingen.

Fazit: Erfolgreiche Gestalter sind nicht ständig gut drauf und glücksbeseelt. Sie können vielmehr zwischen positiven und weniger positiven Stimmungen wechseln. Sie steuern ihre Gefühle so, wie es der aktuellen Situation angemessen ist. Darüber hinaus setzen sie sich realistische Ziele.

#### Rat der Experten: Negative Gefühle aufwerten

„Wir brauchen beides zur rechten Zeit, Optimismus und Problembewusstsein“, fasst Petra Weber zusammen. Sie meint damit nicht nur den richtigen Umgang mit einer Aufgabe oder einem Projekt. Sie meint auch unterschiedliche Lebensphasen: „Es gibt im Leben Zyklen. Wir sind nicht immer topleistungsfähig.“ In Hochzeiten können uns positive Affirmationen durchaus anspornen, meint die Beraterin. Aber wenn wir gerade nicht in Bestform sind oder das Zufallsglück ausbleibt, dann benötigen wir andere Bewältigungsstrategien.

Petra Weber bietet Resilienztrainings an, in denen die Teilnehmer solche Strategien erlernen. Wichtiger Bestandteil dieser Schu-



„Wer sich stets fragt, ob er glücklich ist, wird sich der unglücklichen Momente stärker bewusst.“

Petra Weber, Inhaberin des Heidelberger Coachingzentrums solutio plus. Kontakt: info@solutioplus.de

lungen: Missstände, Unglück und die damit verbundenen schlechten Gefühle werden zugelassen und akzeptiert. Erst danach werden realistische Gegenmaßnahmen erarbeitet und in kleinen Schritten umgesetzt. Dieser konstruktive Umgang mit schwierigen Situationen – und nicht die Konzentration auf die Erreichung eines Glückszustandes – stärkt die psychische Widerstandskraft.

Auch Firmen sollten den Mut haben, in ihren Schulungen und Trainings Unglück und Ängsten Raum zu geben. Sie sollten keiner zwanghaften Gute-Laune-Kultur folgen, sondern negative Gefühle auch im Arbeitsalltag zulassen. Kein Mitarbeiter sollte sich dazu gezwungen sehen, Zweifel, Bedenken und Befürchtungen außen vor zu lassen, um nicht als Stimmungskiller und Miesmacher dazustehen.

#### Gesellschaftliche Ideale umdeuten

Der Psychologe und Therapeut Retzer plädiert sogar für eine Umwertung gesellschaftlicher Ideale: Abgewertet beziehungsweise auf ein realistisches Maß eingedampft werden sollen Glück, Heldentum, blindes Festhalten an Hoffnungen, das Ideal der Fehlerlosigkeit und ebenso Werte wie Spaß, Autonomie, Selbstwirksamkeit, Optimismus und Gewissheit. Aufgewertet werden sollen hingegen Angst, Trauer, Hoffnungslosigkeit, Pessimismus, Abhängigkeit, Ungewissheit, Fehlerhaftigkeit, Scheitern und Katastrophen.

Natürlich wollen Retzer und die anderen Kritiker der einfachen Glücksformeln nicht zum untätigen Verharren im Unglück aufrufen. „Man kann das Bestreben haben, glücklich zu sein“, betont Retzer denn auch. Nur dürften darüber die Grenzen, die dieses Bestreben hat, nicht aus dem Auge verloren werden. Daher sein plakatives Plädoyer für schlechte Stimmung. Wer sich im Job drei Monate lang unglücklich fühle, der sollte sich durchaus fragen, warum das so ist, empfiehlt auch Wilhelm Schmid. Auch bringe es nichts, die rosa Brille durch eine schwarze auszutauschen. Empfehlenswert sei dagegen eine Brille mit Klarsicht, sagt Schmid. Will heißen: eine, mit der man realistisch sieht. Dadurch relativiert sich der Umgang mit dem Glück automatisch – und man weiß: Einzelne Tage oder auch eine Woche mies drauf zu sein, das gehört einfach zum Pendelschlag des Lebens. Man sollte sich deshalb nicht verrückt machen.

Retzers pragmatischer Vorschlag, um zu mehr Zufriedenheit im Leben zu finden, lautet denn auch: nicht glücklich sein und sich dafür nicht schämen. Und wenn das Glück auftaucht – wie so oft plötzlich und überraschend –, dann sollte man es nehmen, ohne sich zu fragen, ob man es verdient.

Andrea Bittelmeyer ■

## Service

### Literaturtipps

► **Jens-Uwe Martens und Julius Kuhl: Die Kunst der Selbstmotivierung. Neue Erkenntnisse der Motivationsforschung praktisch nutzen.** W. Kohlhammer, 4. Auflage, Stuttgart 2011, 24,90 Euro.

Wissenschaftlich fundiert und differenziert beschreiben die Autoren, wie Höchstleistungen entstehen – nämlich im Wechsel von positiven Zielvorstellungen und der Beschäftigung mit möglichen Schwierigkeiten und Hindernissen. Hier wird fündig, wer sich unaufgeregt und sachlich mit dem Thema Selbstmotivation beschäftigen möchte.

► **Arnold Retzer: Miese Stimmung. Eine Streitschrift gegen positives Denken.** S. Fischer, Frankfurt/Main 2012, 20,60 Euro.

Laut dem Arzt, Psychologen und Therapeuten Arnold Retzer ist das übertriebene Glücksstreben ein Hauptgrund für die massive Zunahme von Burnout und Depressionen. Mit seinem Buch will er negative Gefühle wie Angst, Unzufriedenheit und Unsicherheit rehabilitieren und den Einzelnen, aber auch Organisationen zum Umdenken animieren.

► **Günter Scheich: Positives Denken macht krank. Vom Schwindel mit gefährlichen Erfolgsversprechen.** Dr. Scheich, 3. Auflage 2012, Oelde, 14,99 Euro.

Der Psychologe und Therapeut hat sein bereits im Jahr 1997 erschienen Buch überarbeitet. Er kritisiert darin nicht nur die sogenannten Motivationsgurus und entlarvt ihre oftmals menschenverachtenden Denkansätze. Er wendet sich auch gegen eine unreflektiert vertretene positive Psychologie.

► **Wilhelm Schmid: Unglücklichsein. Eine Ermutigung.** Insel, Berlin 2012, 8 Euro.

Das kleine Büchlein des Lebensphilosophen bildet einen wohlthuenden Gegenpol zur inflationären Glücksliteratur. Die größten Leistungen – so argumentiert er klug – entstehen nicht aus Zufriedenheit. Und die wahre Größe der Menschen zeigt sich im Unglück. Ein wichtiger Denkansatz für alle, die sich mit der persönlichen und betrieblichen Weiterentwicklung beschäftigen.