



# Starke Unternehmen

Ideen aus der Positiven Psychologie  
für die Betriebliche Gesundheitsförderung

# Stärken im Fokus – Erfolg braucht engagierte Beschäftigte

Zufriedene und von ihrer Arbeit begeisterte Menschen im Team zu haben – welches Unternehmen wünscht sich das nicht? Für den Unternehmenserfolg ist es das Beste, Beschäftigte zu haben, die ihre Arbeit motiviert und engagiert erledigen. Doch was braucht es dazu? Beispielsweise Führungskräfte, die individuelle Stärken zum Vorschein bringen, den Sinn der Arbeit verdeutlichen und positive Beziehungen im Team unterstützen.

Ansatzpunkte für die Schaffung eines förderlichen Umfelds liefert die Positive Psychologie. Sie ist die Wissenschaft vom gelingenden und erfüllten Leben und fokussiert darauf, dass Menschen ihre Stärken erkennen und einsetzen, positive Gefühle erleben und dies für ein selbstverantwortliches Leben nutzen. Das Ziel der Positiven Psychologie liegt darin, auf Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse und mittels einfacher Methoden Erfolg und Wohlbefinden der Menschen in ihrem Unternehmen zu fördern.

Diese Broschüre veranschaulicht praxisnah, wie die Positive Psychologie den Ressourcenansatz der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) bereichern kann, um Unternehmen zum Erfolg und Beschäftigte zu einem zufriedenen Arbeitsleben zu führen.

Viel Spaß und Inspiration bei der Lektüre wünscht Ihnen  
**Ihre AOK. Die Gesundheitskasse.**

Wir bemühen uns um eine geschlechtergerechte Sprache. Weil wir Ihnen den Lesefluss so angenehm wie möglich gestalten möchten, wählen wir in vielen Fällen dennoch die männliche Form. Die Inhalte beziehen sich aber immer auf alle Geschlechter. Wenn nicht, weisen wir ausdrücklich darauf hin.



# Inhalt

<b>Modelle der Ressourcenstärkung</b>	04	<b>Arbeit aktiv gestalten</b>	16
<b>Stärken stärken mit Positiver Psychologie</b>	10	<b>Wie kann Positive Psychologie Eingang in Unternehmen finden?</b>	32
<b>Starke Organisation</b>	14	<b>Angebote Ihrer AOK</b>	35

# Modelle der Ressourcenstärkung

In allen Branchen, ob im Dienstleistungsbereich, in der Industrie, im verarbeitenden Gewerbe oder in der öffentlichen Verwaltung, werden Führungskräfte und Beschäftigte heutzutage immer häufiger mit veränderten Arbeitsbedingungen und neuen Herausforderungen z. B. aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung konfrontiert. Mit dem Wandel der Arbeitswelt werden präventive Maßnahmen und Strategien, die auf den Abbau gesundheitlicher Belastungen und die Stärkung gesundheitlicher Potenziale und Ressourcen ausgerichtet sind, unerlässlich. Personalverantwortliche und Entscheidungsträger sollten daher im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in eine gesunde und nachhaltig wirkende Unternehmensstrategie investieren.

Doch wie können Führungskräfte Gesundheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden fördern? Eine zentrale Rolle spielt dabei die Stärkung von Ressourcen, auch Schutzfaktoren genannt.

Wichtige Ressourcen sind beispielsweise Verbundenheit und soziale Unterstützung im Team oder Erleben von Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. In der Schutzfaktoren-Forschung steht dementsprechend die Frage im Mittelpunkt, was Menschen gesund hält, sodass sie ihre Potenziale voll ausschöpfen können.



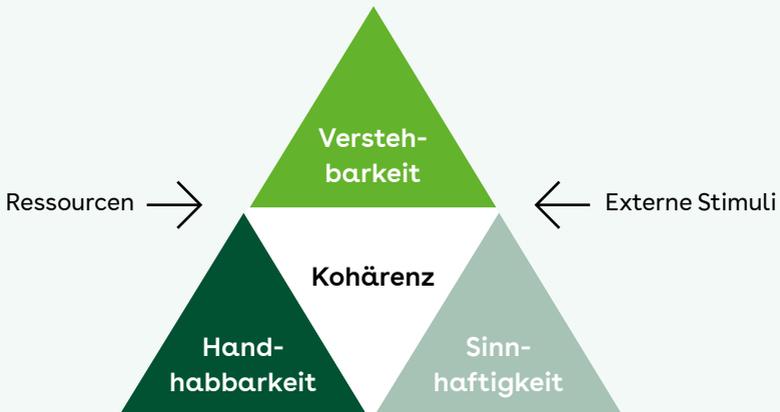
## Wie entsteht Gesundheit? Modell der Salutogenese

Die Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) definiert Gesundheitsförderung als einen Prozess, der allen Menschen ein größeres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit ermöglicht und sie dadurch befähigt, diese zu verbessern. Gesundheitsförderung basiert auf dem Modell der Salutogenese nach Aaron Antonovsky. Salutogenese legt den Schwerpunkt auf den Entwicklungs- und Erhaltungsprozess von Gesundheit und geht der Frage nach, welche Faktoren uns – trotz Phasen hoher Belastung – gesund erhalten.

Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, wie bei Mitarbeitenden ein sogenanntes Kohärenzgefühl entstehen kann, wenn für sie einzelne berufliche Tätigkeiten verstehbar, handhabbar und sinnhaft sind. Mit Kohärenzgefühl ist gemeint, dass der Mitarbeitende aufgrund früherer Erfahrungen auch in einer Krise das Gefühl und die Zuversicht hat, eine Situation bewältigen zu können. Zudem ist er sich sicher, dass sich die Angelegenheit mit hoher Wahrscheinlichkeit so gut wie möglich entwickeln wird. Darüber hinaus verdeutlicht die Abbildung die Bedeutung von Ressourcen für die Entwicklung und Erhaltung von Gesundheit.



„Meine Welt ist verständlich, stimmig, geordnet; auch Probleme und Belastungen, die ich erlebe, kann ich in einem größeren Zusammenhang sehen.“



„Das Leben stellt mir Aufgaben, die ich lösen kann. Ich verfüge über Ressourcen, die ich zur Meisterung meines Lebens, meiner aktuellen Probleme mobilisieren kann.“

„Für meine Lebensführung ist jede Anstrengung sinnvoll. Es gibt Ziele und Projekte, für die es sich zu engagieren lohnt.“

Abb. 1: Modell der Salutogenese

- **Verstehbarkeit:**  
Sind die definierten gemeinsamen Ziele transparent?
- **Handhabbarkeit:**  
Verfügt der Mitarbeitende über die dazu passenden Ressourcen und Rahmenbedingungen (Zeit, Energie, Umfeld)?
- **Sinnhaftigkeit:**  
Empfindet der Mitarbeitende seine Tätigkeit als sinnvoll bzw. logisch?  
  
In der Gesundheitsförderung und Prävention spielt das Modell der Salutogenese daher eine zentrale Rolle, die sich positiv auf die Gesundheit auswirkt (Leitfaden Prävention § 20 Abs. 2 SGB V, 2021).

## Widerstandskraft in Unternehmen? Organisationale und Team-Resilienz am Arbeitsplatz

Das Konzept der Resilienz beschäftigt sich mit den Faktoren, die Individuen helfen, nach Krisenzeiten wieder in einen Normalzustand zu gelangen oder sogar an der Krise zu wachsen. Die Grundidee der organisationalen Resilienz ist,

Strukturen und Prozesse so zu gestalten, dass Probleme und Krisen gemeinsam, schnell und gesundheitserhaltend bewältigt werden können. Kompetenzen und Strukturen müssen für eine Team-Resilienz im Vorfeld aufgebaut werden.

### Organisationale Resilienz

Resilienz von Organisationen meint die Fähigkeit, etwas abzufordern und sich in einer sich verändernden Umgebung anzupassen, um so Ziele zu erreichen, Krisen zu überstehen und zu wachsen. Resiliente Organisationen können Risiken und Chancen antizipieren und darauf reagieren (ISO-Norm 22316:2017, zitiert nach Heller, 2018). Neben der individuellen Resilienz bedarf es insbesondere der Förderung resilienter Teams.

Ein resilientes Team arbeitet auch in schwierigen Zeiten erfolgreich zusammen und bewältigt Situationen wie interne Umstrukturierungen, das Arbeiten während einer Pandemie oder in Krisen gemeinsam. Faktoren wie ein

Gefühl der Sicherheit, ein geübter Umgang mit Unerwartetem, ein kontinuierlicher fachlicher und emotionaler Austausch wie auch ein guter Überblick über die Gesamtsituation fördern die Team-Resilienz.

„Wir fühlen uns sicher und geborgen im Team.“

„Wir vertrauen auf unsere Stärken und finden gemeinsam eine Lösung.“

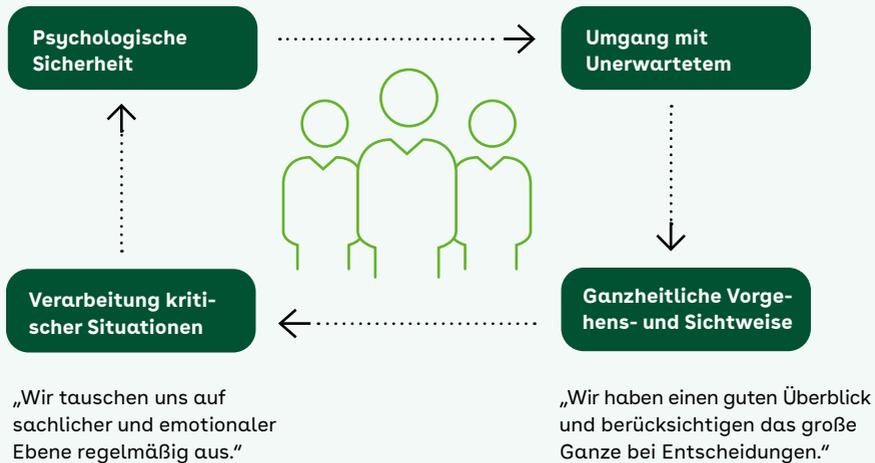


Abb. 2: Team-Resilienz, nach Heller, 2017

Um die Team-Resilienz zu stärken, helfen Maßnahmen wie Workshops zur Teamentwicklung, Seminare zum Umgang mit Konfliktsituationen und Maßnahmen der Positiven Psychologie, die für ein gutes Miteinander förderlich sind.

# Stärken stärken mit Positiver Psychologie

Martin Seligman ist Begründer der Positiven Psychologie. Ihm ging es darum, die psychologische Forschung mehr in die Richtung zu lenken, die sich mit Faktoren des Wohlbefindens und mit Entwicklungspotenzialen beschäftigt. Die Positive Psychologie widmet sich also dem gelingenden Leben und den Faktoren, die dazu beitragen, zu wachsen, aufzublühen und sich positiv weiterzuentwickeln. Eine Skala von 0 bis 10 veranschaulicht, wo man sich aktuell befindet, wobei

0 die geringste und 10 die höchste Ausprägung an Wohlbefinden anzeigt. Die Entwicklungsrichtung soll hin zu einer höheren Ausprägung (z. B. von 2 auf 5) sein. Dieser Ansatz prägte den Namen Positive Psychologie (Abb. 3). Zu diesem Zweck wurden zunächst Faktoren identifiziert, die Wohlbefinden und Wachstum fördern. Darauf aufbauend wurden Interventionen entwickelt, die Menschen dabei unterstützen, ihre Stärken, Ressourcen und Potenziale auszuschöpfen.

## **Glück, Esoterik oder fundierte Erkenntnisse?**

Die Positive Psychologie liefert auf Basis fundierter wissenschaftlicher Forschungen, fernab von esoterischen Ansätzen, Antworten auf die Frage, welche Faktoren dazu beitragen, Sinn und Erfüllung im (beruflichen) Leben zu finden und zu steigern. Sie zeigt, welche Elemente, Haltungen und Einstellungen den eigenen Handlungsspielraum und den der Beschäftigten erweitern, und konzentriert sich auf das, was Nutzen stiftet. Diese Konzentration auf das, was funktioniert, was gut und erfolgreich ist, wird als Paradigmenwechsel in der Psychologie bezeichnet (Rose, 2014).

## Positive Psychologie ist NICHT positives Denken

Positive Psychologie unterscheidet sich grundlegend von positivem Denken. Es geht nicht darum, negative Emotionen, Stress oder Probleme zu ignorieren und immer ein lächelndes Gesicht zu zeigen. Ärger, Wut, Sorge und Angst sind zulässig und wichtige Emotionen, die Personen auf Defizite und Probleme hinweisen und bearbeitet werden sollten. All dem sollte man aber mit einer Vielzahl positiver Erfahrungen und Emotionen begegnen.

### Fokus auf das Positive

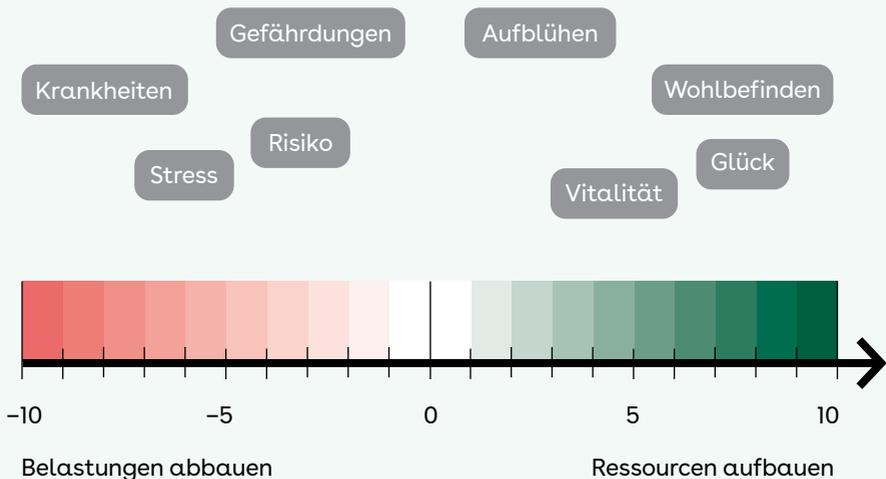


Abb. 3: Skala der Positiven Psychologie

## Einen Blick auf die Stärken werfen

Jeder Mensch hat seine persönlichen Stärken. Manche kennen ihre eigenen Stärken jedoch nicht oder können sie nur schwer benennen. Die eigenen Stärken und Talente zu erkennen und sie zielführend einzusetzen, ist eine große Kraftquelle. Tätigkeiten, die den eigenen Stärken entsprechen, gehen leichter von der Hand und führen zu einem Gefühl hoher Selbstwirksamkeit. Die eigenen Stärken (besser) kennen zu lernen, sich ihrer bewusst zu werden und diese im Beruf so häufig wie möglich einzusetzen, fördert den Erfolg, motiviert und spornt Menschen an. Darüber hinaus schützt es vor psychischen Erkrankungen. Welche Stärken sind im eigenen Team vorhanden und wie könnten diese Stärken genutzt werden? Nur gemeinsam mit der Führungskraft kann es gelingen, Aufgaben nach persönlichen Stärken zu verteilen. In Teams gibt es meist sehr unterschiedliche Stärken: Die einen gehen in gemeinsamer oder kreativer Arbeit auf, während andere lieber allein für sich arbeiten. Wenn Stärken Berücksichtigung im Team finden, wirkt sich das nicht nur auf die individuelle Zufriedenheit, sondern auch auf das Arbeitsklima aus.

Indem die vorhandenen Ressourcen bewusst im Team eingesetzt werden, ergibt sich die Möglichkeit für effektives Arbeiten. Energieverluste werden reduziert, da Aufgaben gerne ausgeübt werden.

Wenn die Stärken der Beschäftigten fokussiert werden, steigt die Leistung der Mitarbeitenden um durchschnittlich 36,4 %, wie Studien zeigen. Lag der Fokus einer Führungskraft hingegen vermehrt auf den Schwächen der Beschäftigten, fiel die Leistung um 26,8 % ab (Tomoff, 2015). Damit wird deutlich, wie wichtig es ist, die Stärken der Beschäftigten zu erkennen und bei der Aufgabebearbeitung zielgerichtet einzusetzen.

Beschäftigte, die ihre Arbeitsaufgaben mit Hilfe ihrer eigenen Stärken und ihres Könnens erledigen, erleben in kurzen und langen Momenten einen Micro-Flow bzw. Macro-Flow. Der Einsatz von Stärken und das daraus resultierende Flow-Erleben erhöhen die Leistungsfähigkeit.



### **Arbeiten im Flow**

Den Zustand der mühelosen Konzentration auf eine Aufgabe und das Versinken in einer Tätigkeit, bei der eine Person voller Energie und Tatendrang ist und die Zeit vergisst, nennt man Flow-Erleben.

Flow beschreibt einen selbstvergessenen und glücksbringenden Zustand während des Ausübens einer Tätigkeit. Diese Tätigkeit entspricht den eigenen Stärken. Im Idealfall sollte man die Aufgabe um ihrer selbst willen und aus eigenem Antrieb erledigen wollen. In den Flow-Zustand gelangt man am besten, wenn die Anforderung genau passt, sodass es weder zu einer Über- noch zu einer Unterforderung kommt.

# Starke Organisation

## Warum sich Positive Psychologie für Unternehmen lohnt

Der Einsatz der Positiven Psychologie in Unternehmen setzt am Aspekt an, eine menschengerechtere und somit gesundheitsfördernde Arbeitswelt zu schaffen. Die Positive Psychologie benennt wissenschaftlich fundierte Faktoren, die einen Beitrag zu Wachstum und Wohlbefinden von Unternehmen, Teams und Mitarbeitenden leisten. Warum sollten sich Unternehmen mit Erfolgen beschäftigen oder mit Faktoren, die Beschäftigte mit ihrer Arbeit, ihrem Team und ihrem Unternehmen zufrieden machen und wachsen lassen? Ganz einfach:

Zahlreiche Studien belegen, dass es sich für Unternehmen lohnt, sich mit der Gestaltung von Rahmenbedingungen der Arbeit, des Miteinanders und der Führung unter dem Aspekt der Positiven Psychologie zu befassen:

- Unternehmen profitieren von einer gesteigerten Beschäftigtenzufriedenheit, einer positiveren Arbeitskultur, weniger Fehltagen und einem erhöhten Leistungsniveau (Rolfe, 2019).
- Beschäftigte, die ihre Stärken kennen und einsetzen, entwickeln Einsatzfreude und Einsatzwillen (Wesely, 2019).
- Es zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen verbessertem Wohlbefinden und Flow-Erleben, wie auch zwischen positiven Emotionen und geringerer Neigung zu Depressionen (Blickhan, 2015).
- Betriebe, die die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden im Blick haben, steigern die Erfolgsaussichten des Unternehmens. Eine Metastudie der Harvard University über 225 Studien aus dem Jahr 2005 zum Zusammenhang von Glück und Erfolg zeigt, dass zufriedener Beschäftigte im Vergleich zu unzufriedenen im Durchschnitt 31 % produktiver sind, 37 % höhere Verkaufsraten erreichen und dreimal so kreativ sind.



# Arbeit aktiv gestalten

## Das PERMA-Modell – die fünf Säulen des Wohlbefindens

Der Grad des Wohlbefindens hängt von verschiedenen Faktoren ab, die zum Teil in der eigenen Hand liegen, im Arbeitsleben aber im Wesentlichen von der Führungskultur bestimmt werden. Laut Spreitzer und Kollegen (2005) haben Beschäftigte Interesse daran, sich weiterzuentwickeln, zu lernen und sich als kompetent zu erleben. Sie wollen Freude empfinden, idealerweise im Kontakt mit anderen Personen, die sie wertschätzen und mögen. Und Mitarbeitende wollen, dass ihre Arbeit sinnvoll ist (Rosso et al. 2010).

Wie können Führungskräfte dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden bei der Arbeit „aufblühen“ (Flourishing), ihre Stärken bestmöglich einsetzen und ihre Potenziale entfalten können?

Das PERMA-Modell integriert u. a. auch Erkenntnisse aus der Resilienzforschung, der Salutogenese, aus Achtsamkeit und Meditation.

### **Flourishing (deutsch: Aufblühen)**

Zustand, in dem eine Person Glück bzw. Wohlbefinden erfährt, sich öffnet, aufnahme- und lernbereit ist und Zugang zu all ihren Ressourcen hat.

Beschäftigte blühen auf, wenn positive Emotionen, Engagement, tragfähige Beziehungen, Sinnerleben und Wirksamkeitserfahrungen gelebt werden können. Das sind nach Seligman die fünf Säulen des PERMA-Modells (siehe Abb. 4).

## Was lässt uns aufblühen?

### Die PERMA-Faktoren für ein glückliches Leben

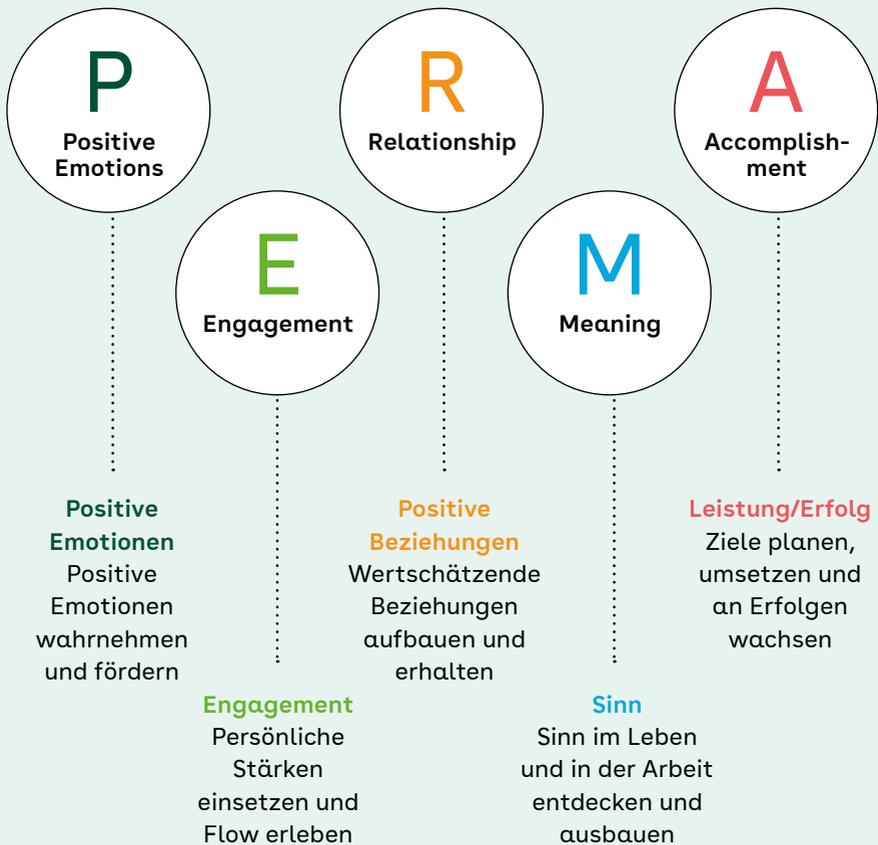


Abb. 4: Das PERMA-Modell





## P

### Positive Emotionen wahrnehmen und fördern

Das regelmäßige Erleben angenehmer Emotionen wie Freude, Dankbarkeit, Zufriedenheit, Neugier, Stolz und Vergnügen ist ein wesentlicher Faktor für Wohlbefinden. Leider verankern sich diese positiven Emotionen weniger nachhaltig im Gehirn als unangenehme Emotionen wie Wut, Ärger oder Trauer, da diese weit beständiger sind und eine viel stärkere Kraft ausüben. Die von Barbara Fredrickson, der führenden Emotionsforscherin, vorgeschlagene Lösung ist, die Relation eindeutig zugunsten der angenehmen Emotionen ausfallen zu lassen. Sie schlägt ein Verhältnis von mindestens 1:3 vor. Also auf jede unangenehme Emotion sollen mindestens drei angenehme folgen, um so eine Balance herzustellen (siehe hierzu auch S. 20 ff). Aber ihr Plädoyer geht darüber hinaus: je mehr angenehme Emotionen, umso besser!

Positive Emotionen erweitern die Wahrnehmung sowie die Lern- und Handlungsfähigkeit und fördern den Aufbau von Ressourcen und Potenzialen.

Indem positive Gefühle gemeinsam erlebt werden, werden Beziehungen gestärkt oder neu hergestellt. Auf diese Weise können im Laufe der Zeit persönliche Ressourcen aufgebaut und die Leistung verbessert werden (z. B. mehr Wissen, mehr positive Erfahrungen, mehr Fähigkeiten, größere Netzwerke).

## Positive Emotionen im Team fördern

Das Empfinden von angenehmen Emotionen hat einen erheblichen Einfluss auf die Stimmung im Team. Dies zeigt sich auch an einer geringeren Anzahl von Konflikten. Führungskräfte können helfen, positive Emotionen im Team zu thematisieren, indem sie z. B. Dankbarkeit und Wertschätzung für Geleistetes zeigen und ihr Team ermutigen, dies auch zu tun.

Zufriedene und begeisterte Beschäftigte weisen eine höhere Identifikation mit der Aufgabe und dem Unternehmen auf. Auch nehmen dadurch ihre intrinsische Motivation und Eigeninitiative zu.

### Übung: „Dank“stelle

Die Dankbarkeitsübung „Dank“stelle soll Angenehmes, das im Alltag schnell in Vergessenheit gerät, wieder sichtbar machen und als Tankstelle für neue Energie und Zusammenhalt dienen.

#### **Anwendung:**

Gemeinsam mit dem Team eine „Dank“stelle kreieren. Diese kann digital oder haptisch in Form eines Boards oder einer Metaplanwand erstellt werden. Hier kann der Kreativität freier Lauf gelassen werden.

In der „Dank“stelle soll jede Person (täglich) kleine Dankbotschaften hinterlassen, die irgendwann gemeinsam im Team verlesen oder an einer analogen/digitalen Metaplanwand aufgehängt werden können.

- Wofür bin ich heute dankbar?
- Wem bin ich heute dankbar?
- Wer oder was hat mich heute glücklich gemacht?

## „Dank“stelle



- Ich möchte Danke sagen für ...
- Ich möchte ... Danke sagen.
- Das ... hat mich glücklich gemacht, gefreut.



- Positive Emotionen
- Teamklima
- Sozialer Support
- Beziehungen

## Übung: Wo liegen die Stärken meines Teams?

Tätigkeiten, die „einem leicht von der Hand gehen“, sind meist solche, die die persönlichen Stärken abrufen. Mittels Value in Action (VIA)-Charakterstärken-Test können die individuellen Stärken ermittelt werden. Die eigenen Stärken zu kennen und im Beruf gezielt einzusetzen, fördert das Gefühl der Selbstwirksamkeit und der eigenen Zufriedenheit, spart Energie und verhilft zu guten bis exzellenten Leistungen.

Die eigenen Stärken können mit Hilfe der nachfolgenden Tests ermittelt werden. Diese Tests sind Selbstbeurteilungsfragebögen und zu finden unter:

[www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org)  
oder [www.gluecksforscher.de](http://www.gluecksforscher.de)

### Ein kurzer Check:

**Welche Stärken treffen am ehesten auf die eigene Person zu?**

**Welche Stärken finden sich im Team?**





### **Gerechtigkeit**

Teamfähigkeit  
Fairness  
Führungsvermögen

### **Mäßigkeit**

Vergebungsbereitschaft  
Bescheidenheit  
Selbstregulation  
Vorsicht

### **Transzendenz**

Schönheitssinn  
Dankbarkeit  
Optimismus/Hoffnung  
Spiritualität  
Humor

Abb. 5: Tugenden und Stärken



## E

### **Persönliche Stärken einsetzen und Flow erleben**

Engagement entsteht, wenn Menschen ihre eigenen Stärken kennen und einsetzen können. Kenntnis und Förderung der eigenen Stärken erhöhen laut Seligman (2012) die Motivation und die Leistungsbereitschaft.

Demnach gehört es zu einem gelungenen Leben, Interessen zu entwickeln und Tätigkeiten nachzugehen, die herausfordern, ganz für sich einnehmend und somit erfüllend sind.

### **Wie kann das Engagement im Team gestärkt werden?**

Um Engagement zu fördern, sollten demzufolge Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Mitarbeitenden ein konzentriertes und fokussiertes Arbeiten ermöglichen.

Die folgenden Bedingungen fördern nach Bakker (2017) ein Flow-Erleben am Arbeitsplatz:

- Mitarbeitende müssen sich mit der Aufgabe identifizieren und ein echtes Interesse an der Erbringung der Arbeitsaufgabe haben.
- Die Aufgabe muss eine Herausforderung darstellen und klar definierte Ziele enthalten.
- Der Schwierigkeitsgrad der Herausforderung muss zu den Fähigkeiten des Beschäftigten passen.
- Idealerweise sollte die Aufgabe mit einem direkten Feedback verknüpft sein.
- Die Mitarbeitenden sollten Zeit und Arbeitsschritte möglichst selbst steuern (Autonomie).
- Eine soziale Unterstützung sollte durch das Team gegeben sein.





## R

### **Wertschätzende Beziehungen aufbauen und erhalten**

Unter dem englischen Begriff Relationship wird in der Positiven Psychologie verstanden, Beziehungen zu anderen Personen aufzubauen und zu erhalten. Also Beziehungen, in denen Erlebnisse, aber auch Probleme geteilt werden können, die Halt geben, in schwierigen Phasen unterstützen oder inspirieren.

Positive Beziehungen beruhen auf wechselseitigem Interesse sowie Wertschätzung des Gegenübers und geben Kraft. Einseitige und fordernde Beziehungen können hingegen wahre Energieräuber sein. Deshalb ist es sinnvoll, die eigenen Beziehungen dahingehend zu prüfen und zu gewichten.

### **Wie können Führungskräfte Beziehungen im Team aufbauen?**

Um positive Beziehungen zu festigen, sind alle gefragt, Fürsorge, Anteilnahme, Nachsicht, Respekt und Dankbarkeit zu zeigen. Dabei besteht die Herausforderung darin, auch im alltäglichen Stress einen positiven, rücksichtsvollen und wertschätzenden Umgang mitein-

ander zu pflegen. Gesunde Führung heißt auch, das ganze Team und einzelne Beschäftigte bestmöglich zu unterstützen. Eine kooperative Ausrichtung und ein Gefühl der Verbundenheit bewirken auch, dass man sich gegenseitig hilft.

## Positive Botschaften im Überfluss

Die Positivity Ratio von 1:3 ist eine wichtige Konstante in der Positiven Psychologie. Sie besagt, dass mindestens drei positive Botschaften eine negative Botschaft ausgleichen und erst ein Mehr an positiven Botschaften eine gute Beziehung herstellt. Das zeigt, dass gerade Kritik und negative Äußerungen stark im Gedächtnis bleiben und möglichst vermieden werden sollten. Wertschätzend zu interagieren, und das möglichst oft, ist die Grundlage für den Aufbau guter Beziehungen.

Das ist vor allem in Gesprächen zwischen Führungskraft und Beschäftigten bedeutsam. Durch die Methode des aktiven Zuhörens kann ein Gespräch positiv verlaufen. Aktives Zuhören bedeutet, durch gezieltes Nachfragen und Zusammenfassen des Gehörten sicherzustellen, dass das Gesagte auch richtig verstanden wurde. Bei einer aktiv-konstruktiven Reaktion zeigt der Zuhörende Interesse am Gegenüber und bringt auch positive Gefühle zum Ausdruck. Dies stellt eine konstruktive Beziehung her und bereichert die gemeinsame Arbeit mit Ideen, Vorschlägen oder Unterstützungsangeboten.



# M

## Sinn im Leben und in der Arbeit entdecken und ausbauen

Das Menschenbild der Positiven Psychologie geht davon aus, dass Menschen ein erfülltes Leben führen und ihrem Leben Sinn geben möchten. Häufig offenbart sich der Sinn einer Tätigkeit im Handeln für andere Menschen oder für „das große Ganze“. Dennoch gibt es Phasen, in denen der Sinn (scheinbar) verloren geht und neu gesucht werden muss. Johann und Möller (2013) beschreiben es auch

als ein Zugehörigkeitsgefühl oder einen Beitrag zu etwas Größerem, das über die eigene Person hinausgeht. Diejenigen Beschäftigten, die das Gefühl haben, dass „die Tätigkeit keinen Sinn ergibt“, werden mit mehr Motivationsproblemen und geringerem Engagement konfrontiert sein als diejenigen, die einen Sinn in ihrer Arbeit finden.



## Wie kann der Sinn von Arbeit im Team entstehen und erhalten bleiben?

Es zeigt sich, dass Arbeit für viele Menschen mehr ist als nur ein Mittel zur Sicherung des Lebensunterhaltes. John Coleman hat in einem Harvard Business Review 2022 die Wichtigkeit von Sinn im Leben und in der Arbeit so beschrieben: Der Erfolg beginnt mit der Suche nach dem Sinn.

Er regt Beschäftigte und Teams an, sich folgenden Fragen zu stellen:

- Was ist der zentrale Zweck meiner Arbeit und wie macht sie die Welt besser?
- Was sind die wichtigsten Beziehungen in meinem Leben, sowohl in der Arbeit als auch außerhalb, und wie kann ich diese vertiefen?
- Wie trage ich bei meiner Arbeit, in meiner Kommune und in meinem Privatleben zu etwas Größerem bei?
- Wie kann ich jeden Tag besser werden?





# A

## Ziele planen, umsetzen und an Erfolgen wachsen

Accomplishment kann man mit Zielerreichung, Leistung, Erfolg oder auch Gelingen übersetzen. Durch das Erreichen von Zielen erfahren Menschen ein Gefühl von Selbstwirksamkeit. Organisationen, die Erfolge konsequent auswerten, können sich so weiter-

entwickeln und wachsen. Gelingen wird durch Feedback und gemeinsames Reflektieren der Erfolgsfaktoren sichtbar gemacht und gefeiert. Dies hat positiven Einfluss auf Leistung, Motivation und Widerstandsfähigkeit.

## Wie können Leistung und Wirksamkeit im Team gelingen?

Im Alltag gibt es viele Erfolge, die nur kurz oder gar nicht registriert oder gar gewürdigt werden. Legt man in der Führung den Fokus auf das Gelingende, fördert dies

bei den Mitarbeitenden positive Emotionen, Beziehungen und die Motivation. Dies regt wiederum die Zielerreichung bei nachfolgenden Projekten an.



## Übung: WWW – what went well

Mit der WWW-Methode können Führungskräfte und ihre Mitarbeitenden auf gut erbrachte Leistungen und Erfolge im Team zurückblicken (what went well). Die Methode fördert eine gezielte und positive Weiterentwicklung von Teammitgliedern und lässt sich leicht in Teammeetings integrieren oder als Freitagsmail versenden.

Die Leistungen der Mitarbeitenden lassen sich durch das wiederholte Sichtbarmachen von Erfolgen und das Hervorheben des Guten steigern. Dies fördert sowohl die persönliche als auch die berufliche Entwicklung. Darauf aufbauend kann dann mit den Teammitglie-

dern daran gearbeitet werden, was in welcher Form verbessert werden sollte.

Die folgenden Fragen können hierbei unterstützen:

- Was war seit dem letzten Meeting gut?
- Was haben wir als Team dazu beigetragen?
- Was hat Freude bereitet?
- Worauf sind wir stolz?
- Welche Stärken konnten eingebracht und genutzt werden?

## Wie kann Positive Psychologie Eingang in Unternehmen finden?

Bei der Beratung von Unternehmen zu BGM stehen am Anfang die Fragen: Wo steht das Unternehmen? Wo gibt es Ressourcen, wo liegen Belastungen? Erfahrungsgemäß richtet sich der Blick dabei zunächst auf die Defizite, den Abbau von Belastungen, von Risiken und Gefährdungen, und wenig wird in den Ausbau der Ressourcen investiert. Eine konsequent ressourcenorientierte Herangehensweise wird jedoch durch die Erkenntnisse der Positiven Psychologie bestärkt. Eine Beschäftigung mit dem Gelingenden, mit Erfolgen, dem Miteinander im Team, den vorhandenen Stärken der Beschäftigten und den Ressourcen im Unternehmen ist Ziel einer „Positiven Betrieblichen Gesundheitsförderung“ (BGF).

Mit dieser Ressourcenstärkung werden zugleich Belastungen verhindert. Wenn ein Team miteinander gut agiert, Wertschätzung zeigt, Erfolge teilt und von der Führung darin bestärkt wird, werden Klima und Zusammenarbeit besser, die Konflikte weniger, Anforderungen aus der Arbeit passgenauer und Fehlbelas-

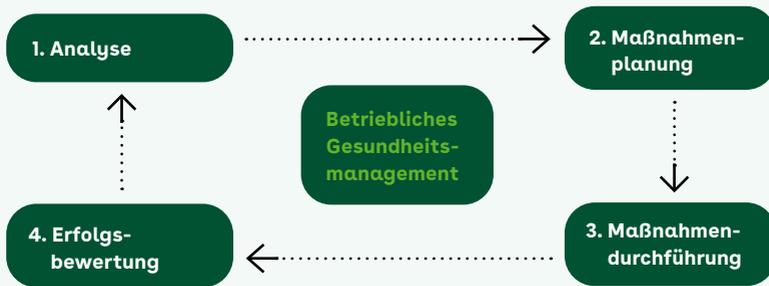
tungen reduziert. Organisationale Zufriedenheit ist da erkennbar, wo Beschäftigte Tätigkeiten nachgehen können, die ihren Stärken entsprechen, bei denen sie in einen Flow-Zustand kommen und in denen sie voll und ganz aufgehen. Positive Erfolgsfaktoren, die helfen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und das Gelingende zu identifizieren, können nach Bienert (2019) z. B. mit folgenden Fragen erforscht werden:

- Warum ist die Fluktuation im Team so gering und was kann daraus gelernt und übertragen werden?
- Was haben Teams getan, um Aufgaben untereinander möglichst passend auf die einzelnen Teammitglieder aufzuteilen?
- Warum bewerten Beschäftigte aus dem Team das Betriebsklima deutlich besser als der Durchschnitt der Belegschaft?

Alle Schritte können im Rahmen eines BGF-Prozesses auf Basis der Erkenntnisse der Positiven Psychologie gestaltet werden.

Durch Analyse-Workshops mit positiven Fragestellungen Lust auf Veränderungsprozesse machen.

Positiv gestaltete Arbeitskreise bewirken eine motivierte Atmosphäre und eine engagierte Herangehensweise an BGM-Meilensteine.



Positive Rückblicke und Erfolge ermutigen zu den nächsten Schritten im BGM-Prozess.

Mit positiv gestalteten Workshops holen Sie die Beschäftigten direkt mit ins Boot und setzen den Fokus auf positive Beziehungen.

**Abb. 6: Positives Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Durch Umsetzung und Verankerung dauerhaft positiver Interventionen und den Fokus auf das Gelingende ändern sich langfristig das Wertesystem der Beschäftigten und der Umgang miteinander.

Eine der zentralen Stellschrauben für ein erfolgreiches BGM ist eine stärken- und ressourcenorientierte Führungskultur. Die sogenannte Positive Führung orientiert sich konsequent an den PERMA-Faktoren (siehe S. 18f).



Ausführliche  
Informationen:



## Lesetipps für Interessierte:

- Blickhan, D. und Eid, M. (2018). *Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis*. Junfermann Verlag.
- *Leitfaden Prävention – Handlungsfelder und Kriterien nach § 20 Abs. 2 SGB V*. (2021). GKV-Spitzenverband.
- Rose, N. (2019). *Arbeit besser machen – inkl. Arbeitshilfen online: Positive Psychologie für Personalarbeit und Führung (Haufe Fachbuch)*. Haufe-Lexware.
- Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie in Unternehmen*. Springer Publishing.

# Weitere Angebote Ihrer AOK

- Wir beraten und begleiten Sie bei der Implementierung eines nachhaltigen BGM.
- Bei Ihren BGF-Projekten unterstützen wir Sie bedarfsgerecht und mit speziell auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmen.
- Profitieren Sie zudem von weiterführenden Angeboten wie z. B. verschiedenen Online-Seminaren der AOK.
- Seminarsuche | AOK. Die Gesundheitskasse:
- Positive Beratungs-Tools für den BGM-Prozess



## Impressum

**Art.-Nr.**

9362801

**Stand**

Juni 2022

**Herausgeber**

AOK. Die Gesundheitskasse.

**Konzeption, Redaktion,  
Gestaltung und Produktion**

AOK-Verlag GmbH  
Lilienthalstraße 1–3  
53424 Remagen  
aok-verlag.de

**Fotos**

AOK, AOK-Verlag GmbH,  
Getty-Images

Alle Rechte vorbehalten.  
Nachdruck sowie Verbrei-  
tung jeglicher Art, auch  
auszugsweise, nur nach  
vorheriger schriftlicher  
Genehmigung.

Mehr Gesundheitsthemen finden Sie unter [aok.de/magazin](https://aok.de/magazin).