

Arbeit und Führung 4.0? Antworten der Positiven Psychologie

Sammelband zur ersten Fachtagung Positive Psychologie an der Hochschule Hannover

Inhalte

1. Sabine Wesely: Arbeit und Führung 4.0? Antworten der Positiven Psychologie
2. Daniela Blickhan: Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
3. Markus Ebner: Positive Leadership: PERMA Lead
4. Thomas Dyllick: Selbstmanagement und nachhaltige Motivation
5. Jelena Becker: Change Prozesse und „sinnovative Unternehmensführung
6. Peter Fischer: Wertschätzende Führung und Positive Psychologie in Organisationen aus wissenschaftlicher Perspektive
7. Daniel Wichelhaus: Die Kraft von Vision
8. Carolina Schnitzler: agile Methoden und XXXX
9. Michael Bienert: Herausforderungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement - Was kann in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden?
10. Reinhard Steiner: 4.0 und Positive Psychologie – Motivation von Generation Y und Z.



Wesely, S. (Ed.) (2019). *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie* (1. Auflage). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

Daniela Blickhan: Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?

Abstract

Der Artikel zeigt Ansätze der Positiven Psychologie, wie scheinbar kleine Veränderungsimpulse Mitarbeitende und Führungskräfte stärken können, um mit wachsenden Herausforderungen im beruflichen Alltag umzugehen. Psychisch bedingte Fehlzeiten steigen stetig, und als ihre Ursache kristallisiert sich chronische Stressbelastung heraus. Im Zuge dieser alarmierenden Entwicklung gilt es, neue Ansätze zu finden, damit Menschen langfristig gut leben und arbeiten können. Der Artikel beleuchtet die Bedeutung positiver Emotionen für die Bewältigung negativer Folgen von Stresserleben und für die Förderung von Resilienz, Leistungsfähigkeit und Wohlbefinden. Das Konzept der psychischen Grundbedürfnisse ermöglicht Einblicke in Faktoren, die Menschen dabei unterstützen, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden zu erleben. Praxistipps geben schließlich Anregungen für die konkrete Umsetzung der dargestellten Konzepte und Zusammenhänge im beruflichen Alltag.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen? In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie* (1st ed., pp. 37–53). Lengerich: Pabst Science Publishers.

Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?

VUKA, Wertewandel, Dynamizität, Anforderungen 4.0 - die heutige Arbeitswelt ist geprägt durch zunehmend komplexere, unüberschaubare und ungewohnte Prozesse. Bewährte Modelle für Arbeit, Zusammenarbeit und Führung scheinen auf lange Sicht nicht mehr zu genügen, um eine Grundlage für die „Neue Arbeit“ zu schaffen. Welchen Beitrag kann die Positive Psychologie liefern? Und warum brauchen wir sie gerade heute in Unternehmen?

In diesem Artikel soll gezeigt werden, wieviel Potential in einfachen, scheinbar kleinen Veränderungsimpulsen stecken kann und wie diese Mitarbeitende und Führungskräfte gleichermaßen stärken können, um mit den neuen Herausforderungen im beruflichen Alltag umzugehen.

Arbeitszufriedenheit und Gesundheit - eine Herausforderung in Zeiten wachsender Anforderungen am Arbeitsplatz

Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelingenden Leben und Arbeiten, „the scientific study of what goes right in life, from birth to death and at all stops in between“ (Peterson, 2006, S. 4). Die Positive Psychologie ist eines der am schnellsten wachsenden Forschungsgebiete der Psychologie und durch einen ausgeprägten Anwendungsbezug gekennzeichnet. Ihre Konzepte und Interventionen sind heute längst nicht mehr nur für Psychologen interessant, sondern finden zunehmend Anwendung in der Führung, Personalentwicklung und im Business-Coaching.

Der Beginn der Positiven Psychologie¹ als empirische Wissenschaft wird häufig mit Martin Seligmans Ansprache vor der *American Psychological Association* im Jahr 1998 gleichgesetzt, doch ihre Ursprünge lassen sich viel weiter zurückverfolgen, nämlich bis zu den philosophischen Schriften von Aristoteles über Glück, Sinn und Tugend. Abraham Maslow, dessen Konzept der Grundbedürfnisse in Unternehmen weithin

¹ Dieser Absatz ist zitiert aus Blickhan (2018, S. 22).

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

bekannt ist, kann zu Recht als „Großvater der Positiven Psychologie“ bezeichnet werden, da er sowohl den Begriff *Positive Psychologie* geprägt als auch wesentliche Grundprinzipien positiver menschlichen Entwicklung postuliert hat. Bereits 1954 überschrieb er das letzte Kapitel seines Buchs „Motivation und Persönlichkeit“ mit den Worten „*Towards a Positive Psychology*“. Seiner Ansicht nach müsse die Psychologie positiver und weniger negativ werden. Sie sollte „keine Furcht haben vor den höheren Möglichkeiten der menschlichen Existenz“ (Maslow, 1965, S. 27). Dem hätte auch Viktor Frankl zugestimmt, dem folgendes Zitat zugeschrieben wird: „Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum. In diesem Raum liegt unsere Möglichkeit, unsere Reaktion zu wählen. In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere Freiheit.“ Auch wenn umstritten ist, ob Frankl diese Worte genauso gesagt hat oder sich dabei sinngemäß auf Nietzsche bezog, so bringt diese Aussage menschliche Eigenverantwortung und Entwicklung präzise auf den Punkt.

Betrachtet man allerdings die Realität in Unternehmen im Jahr 2019, so zeigt sich ein anderes Bild, eines das nicht durch „höhere Möglichkeiten“, „Freiräume“ und „Wahlfreiheiten“ bestimmt wird, sondern vielmehr durch zunehmende Belastung:

- Laut dem Gesundheitsreport 2018 der Techniker Krankenkasse sind psychisch bedingte Fehlzeiten seit 2006 um circa 90 Prozent gestiegen (Grobe, Steinmann & Gerr, 2019).
- Für die Studie *Betriebliches Gesundheitsmanagement 2018* wurden 1.650 Beschäftigte online befragt (pronova BKK, 2018). Neun von zehn Arbeitnehmern fühlen sich von ihrer Arbeit gestresst und 50 Prozent glauben, kurz vor dem Burnout zu stehen. Sechs von zehn Befragten berichten, dass sie zumindest ab und zu Symptome erleben wie anhaltende Erschöpfung, innere Anspannung oder Rückenschmerzen. Diese können eine Burnout-Entwicklung ankündigen.
- Als Gründe für diese körperliche und psychische Erschöpfung nannten Befragte Termindruck (34 Prozent), gefolgt von emotionalem Stress durch Kunden oder Patienten (30 Prozent), Überstunden und schlechtes Arbeitsklima (je 29 Prozent; pronova BKK, 2018).
- Depressionen nahmen im Zeitraum von 2005 bis 2015 um 18 Prozent zu. Mehr als 300 Millionen Menschen leiden daran, und diese Zunahme lässt sich längst nicht mit der veränderten Diagnosebereitschaft von Ärzten erklären, die heute eine Depression eher auch als solche benennen. Depression ist also beileibe keine Modediagnose; weltweit führt sie die Liste der Gründe für Krankheit und Erwerbsunfähigkeit an (WHO, 2017).
- Psychisch bedingte Fehlzeiten lagen in den Jahren 2017 und 2018 noch an zweiter Stelle der Gründe, wie die Gesundheitsreports unterschiedlicher Krankenkassen belegen. Bleibt die Tendenz bestehen, so könnten sie bereits im Jahr 2019 an die erste Stelle der Fehlzeitenursachen aufrücken.
- Psychisch bedingte Fehltag kosten bis zu 10 Milliarden Euro pro Jahr (Grobe et al., 2019).

Chronischer Stress

Wie lässt sich diese Entwicklung erklären? Die Antwort ist schnell gegeben: Chronischer Stress. Er ist nach Meinung von Fachleuten unterschiedlicher Disziplinen die Ursache für diese alarmierende Zunahme psychisch bedingter Belastungen und Fehlzeiten. Warum macht uns Stress krank?

Stress hat auch gute Seiten: Er macht uns zunächst einmal wach und reaktionsbereit, indem er uns körperlich und psychisch auf sofortiges Handeln einstimmt. Aus evolutionsbiologischer Sicht lässt sich das gut erklären: Sobald unseren Vorfahren der sprichwörtliche Säbelzahn tiger zu nahe kam, erlebten sie Stress und mussten sich möglichst rasch entscheiden, ob sie mit dem Tier den Kampf aufnehmen („fight“) oder das Weite suchen („flight“). Falls sie sich nicht für eine der beiden Optionen entscheiden konnten, stellten sie sich tot („freeze“) und hofften darauf, sich unsichtbar genug machen zu können, um nicht zum Opfer zu

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

werden. Diese archaischen Reaktionsmuster stecken immer noch in uns, auch wenn sich die menschliche Umwelt maßgeblich verändert hat.

Stress gehört zum menschlichen Leben und in der richtigen „Dosierung“ tut er uns gut, weil er unser physiologisches System trainiert. Was uns aber nicht guttut, ist chronischer Stress. Das ist die Form von Stress, unter der Menschen in der heutigen Zeit primär leiden. Unsere Vorfahren konnten vor einem Säbelzahn tiger fliehen, ein Mitarbeiter heute kann das nicht, weder vor einem cholerischen Chef, vor genervten Kunden oder einer als Dauerbelastung erlebten Partnerschaft. Und so bleibt der Stress im psychischen und physiologischen System und kann langfristig Schäden an Körper und Psyche verursachen. Sie äußern sich dann in den steigenden Fehlzeiten.

Positive Emotionen und Resilienz

Resilienz, wörtlich die Fähigkeit nach Belastung „zurückzufedern“ oder „zurückzuspringen“, ist ein Begriff, der heute längst nicht mehr nur in psychologischen Fachkreisen gebräuchlich ist. Resilienz ist eine Fähigkeit, die sich trainieren lässt, keine angeborene Eigenschaft. Und Resilienz hängt direkt mit positiven Emotionen zusammen. Barbara Fredrickson, eine der führenden Forscherinnen der Positiven Psychologie mit Spezialgebiet positiver Emotionen, vergleicht den schnellen Zugang zu positiven Emotionen mit einem Reset-Knopf, der die körperliche Reaktion nach Stress-Situationen wieder auf Null stellt.

Dass positive Emotionen subjektiv als angenehmer erlebt werden als Stress und andere negative Emotionen, liegt auf der Hand. Doch das menschliche Gehirn gibt negativen Emotionen den Vorrang. Auf potentiell bedrohliche, negative Reize reagieren Menschen schneller, da der Reiz im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Überleben stehen könnte. „*Bad is stronger than good*“ lautet der Grundsatz, der seit vielen Jahren in der Psychologie bekannt ist (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Bittet man Menschen, spontan zehn Gefühle zu benennen, so tauchen in der Aufzählung stets mehr negative Emotionen als positive auf. Negative Gefühle erscheinen uns klarer voneinander abgegrenzt, positive Emotionen verschwimmen eher ineinander² (Fredrickson, B., 2014).

Studien zu Positiv Psychologischen Interventionen zeigen, dass es einfache und wirksame Möglichkeiten gibt, um das Gehirn zu trainieren, positive Reize wahrzunehmen und in Folge positive Emotionen zu erleben. Eine sehr bekannte Strategie, die sich auch sehr leicht auf den beruflichen Alltag übertragen lässt, ist der sogenannte *Positive Tagesrückblick*.

Die Übung³ besteht darin, dass man sich abends Zeit nimmt, um den Tag (oder den Arbeitstag) Revue passieren zu lassen und dabei positive Momente reflektiert. In der klassischen Intervention soll dies schriftlich geschehen, und zwar anhand zweier Fragen: „Was war heute schön? Und warum war das schön?“ Peterson (2006) begründet dies damit, dass die Frage nach dem „Warum“ dazu führt, dass intensiver über die positive Erfahrung nachgedacht und sie bewusster nacherlebt wird. Die Frage „Warum?“ führt jedoch manchmal in Gedankenschleifen. Daher empfehle ich an dieser Stelle die Formulierung „Wie habe ich selbst dazu beigetragen, dass ich diese Erfahrung als schön erlebt habe?“ Mit dieser Frage wird die Selbstwirksamkeit gestärkt. Sie regt dazu an, die Strategien zu entdecken, die den eigenen positiven Erfahrungen zugrunde liegen.

Zwei Beispiele:

- „Was war heute schön?“ – „Die Sonne schien und es war ein herrlicher Tag.“
„Wie habe ich dazu beigetragen?“ – „Ich habe mir in der Mittagspause Zeit genommen, die Sonne bewusst zu genießen.“

² Sie können diese Aussage für sich selbst nachprüfen: Schreiben Sie zehn verschiedene Emotionen auf. Wie viele positive sind dabei? Grenzen Sie dann die negativen Gefühle voneinander ab und ebenso die positiven. Welche Grenzen erscheinen Ihnen klarer?

³ Die Bezeichnung dieser Intervention variiert. Seligman und Peterson nennen sie *Three Good Things*, an anderer Stelle ist von *Count Your Blessings* die Rede; im Deutschen ist die gängigste Benennung *Positiver Tagesrückblick*. Dieser Absatz ist übernommen aus Blickhan, 20018, S. 91-92.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

- „Was war heute schön?“ – „Ich war beim Joggen.“
„Wie habe ich dazu beigetragen?“ – „Ich habe nicht lange überlegt, als ich nach Hause gekommen bin, sondern bin direkt in die Laufschuhe und nach draußen.“

An diesen Beispielen wird deutlich, dass die Frage nach dem eigenen Beitrag zeigen kann, welche persönlichen Strategien hinter den positiven Erfahrungen stecken. So vielfältig sie auch sein mögen, es zeichnen sich doch schnell Gemeinsamkeiten bei den dahinter liegenden Strategien ab. Oft besteht der eigene Beitrag darin, sich Zeit zu nehmen, einen Moment bewusst zu genießen oder eine persönliche Stärke aktiv einzusetzen.

Diese Übung ist kurz, einfach und erstaunlich wirksam. In zahlreichen Validierungsstudien konnte der positive Effekt auf Wohlbefinden und die Verringerung depressiver Tendenzen nachgewiesen werden, der mitunter mehrere Monate lang anhielt, selbst wenn die Übung nur eine Woche lang durchgeführt wurde.

Praxistipp: Positive Emotionen im Beruf

Um positive Emotionen im beruflichen Kontext zu unterstützen, bieten sich mehrere Varianten an:

- Nehmen Sie sich am Ende eines Arbeitstages einige Minuten Zeit (gerne auch auf dem Heimweg), um sich die beiden Fragen zu stellen: „Was war heute schön?“ und „Wie habe ich dazu beigetragen?“. Benennen Sie dabei auch scheinbar kleine Erlebnisse - die Reflexion trägt oft dazu bei, dass deren Wirkung deutlicher wird.
- Die Übung lässt sich auch zu einem *Positiven Tagesausblick* abwandeln: „Worauf freue ich mich heute?“ und „Wie kann ich dazu beitragen, dass das eintreten wird?“.
- Zu Beginn regelmäßiger Meetings schafft eine kurze Blitzlichtrunde über die Highlights seit dem letzten Meeting („Was war seitdem gut?“) eine deutlich bessere Grundlage für effiziente Problemlösung als die übliche Agenda der zu lösenden Themen.
- Positive Emotionen verstärken sich im direkten Austausch mit einer anderen Person. Suchen Sie also Möglichkeiten, um diese Strategien mit anderen zusammen in Ihren Arbeitsalltag einzubauen.

Resilienz ist trainierbar

Barbara Fredrickson definiert Resilienz aus Sicht einer Emotionsforscherin: Resilienz bedeutet, in einer komplexen Situation auch das Positive wahrnehmen zu können. Eine komplexe Situation ist eine, die subjektiv als schwierig erlebt wird, die nicht unmittelbar lösbar ist und bei der die negativen Aspekte im Vordergrund stehen („*bad is stronger than good*“). Resiliente Menschen nutzen positive Emotionen, um nach Belastungen zurückzufedern (Tugade & Fredrickson, 2004). Dies lässt sich durch mehrere Faktoren unterstützen:

- Die Wahrnehmung positiver Emotionen lässt sich trainieren, zum Beispiel mit dem positiven Tagesrückblick.
- In komplexen Situationen hilft es, in die innere Beobachterperspektive zu wechseln und die Situation von außen zu betrachten.
- Dieser innere Abstand kann gut auch körperlich unterstützt werden durch eine andere Position. Die Wirkung dieses sogenannten „Embodiments“ ist oft unmittelbar erlebbar.
- Aus der neuen Perspektive wird dann die Situation betrachtet. Welche positiven Aspekte könnten darin liegen? Hilfreich dabei ist es, die Perspektive auch zeitlich auszudehnen („Wenn ich in fünf Jahren über diese Situation nachdenke...“) oder sogar eine andere Rolle einzunehmen („Wenn ich das als außenstehender Beobachter betrachte, der nicht direkt beteiligt ist...“).

Positive Emotionen können die schädlichen Wirkungen von Stress abmildern und ausgleichen (Fredrickson, B. L., Mancuso & Branigan, 2000; 2003). Barbara Fredrickson bezeichnet das als „undoing effect“.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

In Fredricksons Studie (2000) mussten die Versuchspersonen unter Zeitdruck eine Rede vorbereiten, in der sie begründen sollten, warum sie ein guter Freund bzw. eine gute Freundin sind. Diese Rede sollten sie anschließend frei halten, durften keine Notizen benutzen und sollten dabei gefilmt werden. Die Versuchspersonen gerieten durch diese Anforderungen des *Trier Social Stress Test* (Kirschbaum, Pirke & Hellhammer, 1993) in Stress, was sich körperlich zum Beispiel an erhöhtem Blutdruck und beschleunigtem Herzschlag zeigte. Alle Versuchsteilnehmer hatten zuvor die Information bekommen, dass sie ihre Rede nicht halten müssten, wenn ein Film auf dem Monitor erscheinen würde. In diesem Fall wären sie der Kontrollgruppe zugeteilt worden. Tatsächlich bekamen alle Versuchspersonen einen Film eingespielt, denn die Forscher wollten untersuchen, wie schnell sich das System vom Stress erholte und welche Rolle positive Emotionen dabei spielten. Die Versuchsteilnehmerinnen und -teilnehmer bekamen also unterschiedliche Filme zu sehen:

- einen lustigen Film (spielende Kätzchen),
- einen entspannenden Film (Wellen am Strand),
- einen traurigen Film (eine ergreifende Szene aus einem Hollywood-Film) und
- einen neutralen Film (geometrische Formen wie in einem nostalgischen Bildschirmschoner)

Es wurde verglichen, wie lange es in den verschiedenen Gruppen dauerte, bis die körperlichen Stressreaktionen abgeflaut waren. Dabei zeigten sich signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen. Positive Emotionen, die durch den lustigen Film ausgelöst wurden, beschleunigten die körperliche Erholung im Vergleich zu der Gruppe, die nur den Bildschirmschoner gesehen hatte. Negative Emotionen verlängerten dagegen die körperlichen Stressreaktionen. Fredrickson und Kollegen fassen das in einem prägnanten Fazit zusammen: Positive Emotionen können negative Wirkungen von Stress reduzieren und auflösen.

Psychische Grundbedürfnisse und menschliches Wohlbefinden

Positive Emotionen helfen Menschen dabei, die schädlichen Folgen von Stress kurzfristig abzuf puffern, und stärken mittelfristig die persönliche Resilienz. Doch was trägt langfristig zum Wohlbefinden bei? Hier kommen *psychische Grundbedürfnisse* zum Tragen, die Menschen gesund und leistungsfähig halten.

Grundbedürfnisse lassen sich von *individuellen* Bedürfnissen, Motiven und Wünschen abgrenzen. Grundbedürfnisse sind universell, also bei allen Menschen vorhanden, unabhängig von Geschlecht, Alter oder sozio-kulturellem Hintergrund. Im Gegensatz zu individuellen Bedürfnissen sind Grundbedürfnisse wesentliche Faktoren psychischer Gesundheit. Sie sind ebenso universell wie die physischen Grundbedürfnisse Essen, Trinken und Schlafen. Die Erfüllung der psychischen Grundbedürfnisse trägt entscheidend zur geistigen Gesundheit und zu persönlicher Entwicklung bei. Ein länger andauerndes Defizit in Bezug auf eines oder mehrere Grundbedürfnisse führt über kurz oder lang zu Symptomen psychischer oder auch physischer Natur.

Die drei Grundbedürfnisse selbstbestimmten Lebens

Die Selbstbestimmungstheorie (Ryan & Deci, 2004) beschreibt drei psychische Grundbedürfnisse⁴ als Basis intrinsisch motivierten Handelns: Wenn Menschen in einer Umwelt leben (oder arbeiten), die sie als unterstützend wahrnehmen, handeln sie so, dass sie ihre grundlegenden Bedürfnisse nach Bindung, Autonomie und Kompetenz erfüllen.

⁴ Die Beschreibung der Grundbedürfnisse ist übernommen aus Blickhan, 2018, S. 161.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

Bindung

Dieses Grundbedürfnis bezieht sich auf das Gefühl der Zugehörigkeit. Es geht darum, sich mit anderen verbunden zu fühlen, vertrauensvoll im Austausch zu sein, für andere da zu sein und Fürsorge zu erleben bzw. zu geben.

Das Gegenteil von Bindung ist Isolation und das Gefühl, ausgegrenzt zu sein. Das Grundbedürfnis nach Bindung wird unterstützt durch menschliche Wärme, Empathie und Akzeptanz.

Kompetenz

Das Grundbedürfnis nach Kompetenz umfasst Selbstwirksamkeit und Vertrauen in das eigene Können. Es ist mit der Erfahrung verbunden, dass das eigene Handeln Wirkung erzeugt. Entscheidend ist dabei nicht, ob diese Wirkung immer die erwünschte ist, sondern dass es überhaupt eine Wirkung gibt.

Das Gegenteil von Kompetenz ist erlebte Hilflosigkeit. Das Grundbedürfnis nach Kompetenz wird unterstützt durch optimale Anforderung - weder zu leicht noch zu schwer - und unterstützendes Feedback.

Autonomie

Dieses Bedürfnis besteht darin, „Herr seines eigenen Handelns“ zu sein, selbstbestimmt zu entscheiden und im Einklang mit inneren Werten zu handeln. Es ist verbunden mit der Möglichkeit zu wählen. Das eigene Handeln kann sowohl proaktiv als auch reaktiv sein; entscheidend ist das damit verbundene Gefühl von Freiwilligkeit.

Autonomie ist abzugrenzen von völliger Unabhängigkeit. Menschliches Handeln erfolgt immer in sozialen Bezügen, die Abstimmung und Kompromisse erfordern. Eine autonome Entscheidung kann durchaus auch und gerade darin bestehen, sich bewusst an den Werten oder Wünschen eines Partners zu orientieren, wie dies zum Beispiel in stabilen Beziehungen selbstverständlich ist. Der Entschluss, im Einklang mit den Interessen des Partners zu handeln, stellt dann eine persönliche autonome Entscheidung dar.

Das Gegenteil von Autonomie ist Fremdbestimmung. Das Grundbedürfnis nach Autonomie wird unterstützt durch die Gelegenheit, frei zu entscheiden, und die Möglichkeit, den Weg zum Ziel zu wählen.

Fehlzeiten und ihr Zusammenhang mit den Grundbedürfnissen

Etliche Studien zeigen einen Zusammenhang zwischen erlebter Erfüllung der psychischen Grundbedürfnisse und einem geringeren Krankenstand (z.B. Baard, 2004, Ilardi, Leone, Kasser & Ryan, 1993).

Im Fehlzeitenreport 2018 (Grobe et al., 2019) werden Antworten auf die Frage, was die Befragten sich am Arbeitsplatz wünschen, von mehr als 2000 Beschäftigten zwischen 16 und 65 Jahren folgendermaßen zusammengefasst:

- 98 Prozent: Wohlfühlen am Arbeitsplatz
- 98 Prozent: gute Zusammenarbeit mit Kollegen
- 97 Prozent: gutes Betriebsklima
- 92 Prozent: gutes Verhältnis zur Führungskraft

Diese Antworten spiegeln eindrucksvoll die Bedeutung der psychischen Grundbedürfnisse wieder. Noch deutlicher wird der Zusammenhang bei der Frage, wie sinnvoll den Beschäftigten ihre Arbeit erscheint und wie häufig Fehltage auftreten: Wer seine Arbeit als sinnvoll erlebt, fehlt im Schnitt neun Tage pro Jahr. Wer keinen Sinn in der Arbeit sieht, fehlt dagegen mehr als doppelt so oft, nämlich 19 Fehltage pro Jahr. "Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen sowie das Gefühl, etwas Sinnvolles zu tun, sind Beschäftigten deutlich wichtiger als ein hohes Einkommen" (AOK Bundesverband).

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

Praxistipp Selbstführung: Grundbedürfnisse im Alltag⁵

Nehmen Sie sich mindestens 15 Minuten Zeit, um über die Frage „Wie Sorge ich für die Erfüllung meiner Grundbedürfnisse im Alltag?“ nachzudenken. Beginnen Sie zunächst mit einem einzelnen Lebensbereich, zum Beispiel:

- Beruflich: Arbeit
- Privat: Familie, Freunde und Beziehungen
- Persönlich: Umgang mit sich selbst, auch Körper, Gesundheit, Schlaf, Ernährung

1. Skizzieren Sie auf einem leeren Blatt Papier drei schematische Gefäße, eines für jedes Grundbedürfnis in diesem Lebensbereich, und beschriften Sie diese. Zeichnen Sie dann Ihren jeweiligen Füllstand ein.

2. Wo liegt Ihr „Eichstrich“? Ein Eichstrich zeigt an, was „gut gefüllt“ bedeutet. Liegt er ganz oben, knapp unter dem Rand des Gefäßes, oder eher in der Mitte? Oder sogar weiter unten, wie z. B. bei einem Whisky-Glas?

3. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Füllstand, jetzt wo Sie ihn in Bezug auf den Eichstrich sehen? Was passt bereits? Was würden Sie gerne verändern? Was tun Sie aktuell, um Ihre Grundbedürfnisse in diesem Lebensbereich sicherzustellen? Wo fühlen Sie sich gut „versorgt“, wo wäre mehr möglich? Was möchten Sie gerne verändern?

4. Setzen Sie sich ein Ziel für eines der Bedürfnisse in diesem Lebensbereich. Was wären kleine Änderungen im Alltag, die nachhaltige Wirkungen haben könnten? Formulieren Sie daraus Ihre Ziele: konkret, verhaltensnah und alltagstauglich. Schreiben Sie diese Ziele auf. Was wäre der allererste kleine Schritt dorthin? Nehmen Sie sich dann für die nächsten Tage diesen kleinen Schritt konkret vor und ziehen Sie nach einigen Tagen Bilanz, was sich verändert hat.

Wirksamkeit von Trainings zur Förderung von Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit

Um die in diesem Beitrag vorgestellten Konzepte und Methoden praktisch im Unternehmenskontext zu etablieren stehen mittlerweile verschiedene Trainingsansätze zur Verfügung. Abhängig davon, ob die Themen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Sinne der Selbstführung oder aber für Führungskräfte mit dem zusätzlichen Blickwinkel auf Führung vermittelt werden sollen, sind unterschiedliche Formate sinnvoll. Positive Erfahrungen liegen für Führungskräfte mit Trainingsformaten vor, die drei Präsenztage oder mehr und zusätzliches Telefoncoaching zur Stabilisierung der Transfereffekte in die Praxis umfassen. Für Mitarbeitende können auch kürzere Formate von ein bis zwei Tagen sinnvoll sein, die dann auf einzelne Themenschwerpunkte fokussiert sind, gegebenenfalls auch als fortlaufende Trainingsreihe. Seit 2016 liegt zusätzlich ein zertifiziertes Training vor, das im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements einsetzbar ist. Dieser Kurs „Gut mit sich umgehen: Stressbewältigung mit Methoden der Positiven Psychologie“ (Blickhan, 2014) verknüpft Konzepte und empirisch validierte Interventionsmethoden der Positiven Psychologie mit klassischen Themen und Übungen aus dem betrieblichen Stressmanagement mit dem Ziel, Wohlbefinden zu steigern und das Risiko für Depression und Burnout zu senken. Fünf dreistündige Einheiten im Abstand von vier Wochen stellen Themen und Interventionen der positiven Psychologie in den Mittelpunkt.

⁵ Diese Übung ist zitiert aus Blickhan, 2018, S. 169.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

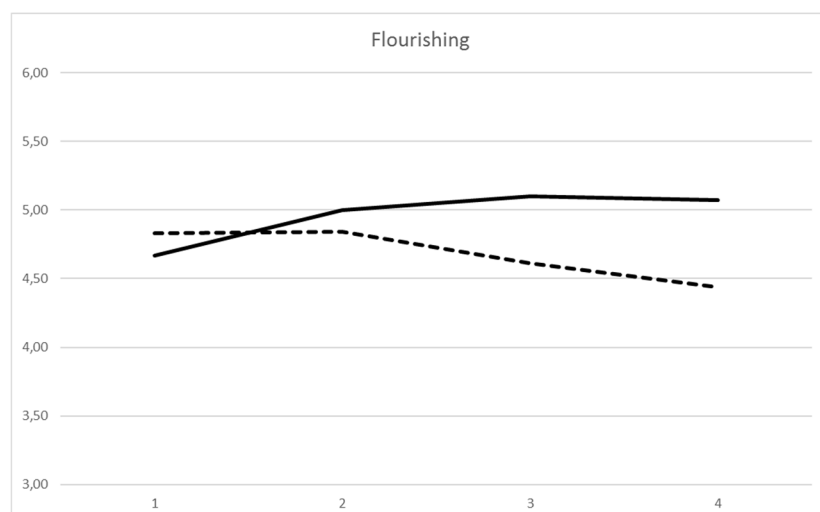
- Einheit 1: Positive Emotionen
- Einheit 2: Stärken
- Einheit 3: Selbstwert, Selbstmitgefühl und psychische Grundbedürfnisse
- Einheit 4: Flow und Optimismus
- Einheit 5: Bewusstes Genießen und Achtsamkeit

In einer quantitativen Evaluation wurden zwei Kurse mit insgesamt 33 berufstätigen Teilnehmenden im Vergleich mit einer Kontrollgruppe aus 44 Besuchern eines zweistündigen Impulsvortrags zur Positiven Psychologie verglichen. Die Ergebnisse sind im Fehlzeitenreport 2017 ausführlich dargestellt (Blickhan et al., 2017) und sollen hier nur kurz umrissen werden.

Erfasst wurden Wohlbefinden, Lebenszufriedenheit, Depression und Burnoutisiko vor dem Kurs (t_1), in der Mitte des Kurses (t_2), unmittelbar nach Kursende (t_3) sowie zwei Monate (t_4) nach dem Kurs. Die Werte der Kurs- und Kontrollgruppen unterschieden sich zu Beginn der Messungen nicht, erlaubten also den Vergleich zu den folgenden Messzeitpunkten. Im Kursverlauf zeigten sich dagegen signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen: Das Wohlbefinden (Flourishing) der Kursteilnehmenden stieg deutlich stärker an; die Werte für Depression und Burnout verringerten sich.

Abbildung 1 zeigt die Veränderungen im Flourishing. Bereits in der ersten Kurshälfte (im Vergleich von Einheit 1 und Einheit 3) steigen die Werte deutlich an. Die Werte bleiben hoch am Kursende und auch noch zwei Monate nach Kursende. Bei der Kontrollgruppe zeigt dagegen sich keine Verbesserung der Flourishing-Werte (entnommen aus Blickhan et al., 2017).

Abbildung 1: Veränderungen im Flourishing

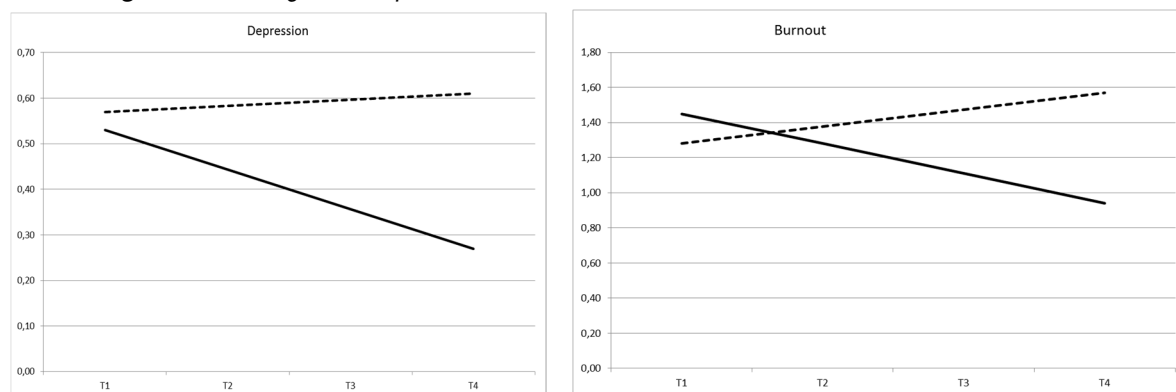


Anmerkung: Veränderungen im Flourishing. Messzeitpunkte vor Kursbeginn (t_1), in der Kursmitte (t_2), zum Kursende (t_3) sowie 2 Monate später (t_4). Wertebereich der Flourishing-Skala: 1-7. Der Effekt Zeit*Gruppe ist hoch signifikant ($p = 0,006$). Dargestellt sind die Werte nach Multipler Imputation ($p = 0,006$). Auch vor der Multiplen Imputation lag die Signifikanz bereits bei $p = 0,006$. Gestrichelte Linien: Kontrollgruppe. Durchgezogene Linien: Interventionsgruppe.

Für die klinischen Variablen Depression und Burnoutrisiko ergibt sich ein komplementäres Bild. Abbildung 2 zeigt diese Veränderung.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

Abbildung 2: Veränderungen für Depression und Burnout



Anmerkung. Veränderungen für Depression und Burnout vor Kursbeginn (t_1) und 2 Monate nach Kursende (t_4). Werte zu den anderen Messzeitpunkten wurden nicht erfasst. Wertebereich der Skala für Depression 0-3, für Burnout 0-5. Der Effekt Zeit*Gruppe ist für beide Variablen signifikant. Dargestellt sind die Werte nach Multipler Imputation ($p = 0,005$). Auch vor der Multiplen Imputation lag die Signifikanz bereits bei $p = 0,012$. Gestrichelte Linien: Kontrollgruppe. Durchgezogene Linien: Interventionsgruppe.

Die Ergebnisse der Evaluation weisen also darauf hin, dass die Teilnahme an diesem kurzen Kurs von fünf Einheiten zu drei Stunden Wohlbefinden steigern und depressiven Entwicklungen und Burnout vorbeugen kann. Die statistisch signifikanten positiven Wirkungen blieben auch beim Follow-up zwei Monate nach dem Kursende nachweisbar. Die Ergebnisse belegen die Wirksamkeit des Kursangebots "Gut mit sich umgehen" und verdeutlichen, dass Positiv Psychologische Methoden Kursangebote zum Multimodalen Stressmanagement im Rahmen des § 20 SGB V sinnvoll ergänzen können. Für den Kurs liegt sowohl ein Trainerleitfaden als auch Trainingsmaterial vor. Er wurde 2016 durch die *Zentrale Prüfstelle Prävention* (ZPP) als Stressbewältigungsmaßnahme zertifiziert und wird in Bayern durch eine Krankenkasse kostenfrei für gesetzliche Versicherte angeboten. Um den erforderlichen Kriterien der ZPP Rechnung zu tragen, wurde die Organisationsform des Kurses leicht verändert: Er besteht nun aus acht Einheiten von jeweils 90 Minuten, die im zweiwöchentlichen Abstand besucht werden. Für die Anwendung im betrieblichen Gesundheitsmanagement stehen die Inhalte in Blockform zu je drei Stunden zur Verfügung.

Gelingendes Leben und Arbeitszufriedenheit

Die Positive Psychologie hat in den letzten 20 Jahren zahlreiche Antworten auf die Frage gefunden, was ein gelingendes (Arbeits-)Leben ausmacht und wie es sich fördern lässt. Das Interesse an den Konzepten und Strategien der Positiven Psychologie steigt zunehmend, denn sie bieten Ansätze, um mit den Anforderungen der neuen Arbeitswelt umzugehen, sei es im Rahmen von New Work, Führung 4.0 oder anderer aktueller Schlagworte. Was nun gefragt ist, ist zunächst eine Übersetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse für die Praxis in der Wirtschaft. Wenn Zeit eine knappe Ressource ist und die Anforderungen stetig steigen, bleibt wenig Raum für das Rezipieren fachlich anspruchsvoller Publikationen. Die Psychologie, gerade auch die Arbeits- und Organisationspsychologie, ist gefragt, ihre Ergebnisse so aufzubereiten, dass sie nicht nur einem interessierten Fachpublikum zugänglich sind, sondern auch in die in Unternehmen getragen werden und dort Führung und Zusammenarbeit bereichern.

Das besondere an der Positiven Psychologie ist (neben der Tatsache, wie unglaublich schnell dieses Forschungsgebiet wächst) wie anschlussfähig die Fragestellungen, Konzepte und Interventionen sind. Die Positive Psychologie bietet praxistaugliche Ansätze für das tägliche Arbeitsleben.

Der *Deutschsprachige Dachverband für Positive Psychologie* (www.dach-pp.eu) ist seit 2013 bestrebt, genau diesen Dialog zwischen Wissenschaft und Anwendung zu unterstützen. Es bleibt zu hoffen, dass noch mehr Hochschulen ihre Türen öffnen, wie es die Hochschule Hannover im Rahmen ihrer Fachtage tut und fachkundige Referenten einlädt, um den Austausch mit Führungskräften, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu fördern.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

Literaturverzeichnis

- AOK Bundesverband (AOK Bundesverband, Hrsg.). *Sinnerleben im Beruf hat hohen Einfluss auf die Gesundheit. Pressemitteilung Fehlzeiten-Report 2018*. Zugriff am 06.08.2019. Verfügbar unter https://aok-bv.de/presse/pressemitteilungen/2018/index_20972.html
- Baard, P. P. (2004). Intrinsic Need Satisfaction in Organizations. A Motivational Basis of Success in For-Profit and Not-For-Profit-Settings. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (p. 255). Rochester, NY: Univ. of Rochester Press.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2018). *Fehlzeiten-Report 2018: Sinn erleben-Arbeit und Gesundheit*: Springer-Verlag.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5 (4), 323-370.
- Blickhan, D. (2018). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis* (2., erweiterte Auflage). Paderborn: Junfermann Verlag.
- Blickhan, D., John, D. & Scheder, A. (2017). Persönliche und berufliche Krisen meistern. Interventionen der Positiven Psychologie als Bereicherung für Stressmanagement-Kurse. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit - Ursachen, Prävention, Bewältigung* (Fehlzeiten-Report, Bd. 2017, 1. Auflage 2017, S. 205-214). Berlin: Springer Berlin; Springer.
- Fredrickson, B. (2014, Juni). *Positive Emotions and Positivity Resonance*, Graz, Österreich.
- Fredrickson, B. L., Mancuso, R. A. & Branigan, C. (2000). The Undoing Effect of Positive Emotions. *Motivation and Emotion*, 24 (4), 237-258.
- Fredrickson, B. L., Tugade, M. M., Waugh, C. E. & Larkin, G. R. (2003). What good are positive emotions in crisis? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on the United States on September 11th, 2001. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84 (2), 365.
- Grobe, T., Steinmann, S. & Gerr, J. (Techniker Krankenkasse, Unternehmenszentrale, Hamburg 22291, tk.de, Hrsg.). (2019). *Gesundheitsreport 2018 – Arbeitsunfähigkeiten*. Zugriff am 06.08.2019. Verfügbar unter <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjIkb2u6-7jAhVKR5oKHTayCKoQFjAAegQIABAC&url=https%3A%2F%2Fwww.tk.de%2Fresource%2Fblob%2F2034000%2F60cdo49c105d066650f9867da5b4d7c1%2Fgesundheitsreport-au-2018-data.pdf&usg=AOvVaw3Jl32fP8V1WwowsWlAl9Cj>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T. & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 23 (21), 1789-1805.
- Kirschbaum, C., Pirke, K.-M. & Hellhammer, D. H. (1993). The 'Trier Social Stress Test'—a tool for investigating psychobiological stress responses in a laboratory setting. *Neuropsychobiology*, 28 (1-2), 76-81.
- Maslow, A. (1965). A philosophy of psychology. The need for a mature science of human nature. In F. (E.)T. Severin (Ed.), *Humanistic viewpoints in psychology*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Peterson, C. (2006). *A Primer in positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Pronova BKK (Pronova BKK, Hrsg.). (2018). *Studie: 87 Prozent der Menschen in Deutschland sind gestresst*, Pronova BKK. Zugriff am 06.08.2019. Verfügbar unter <https://www.pronovabkk.de/presse/pressemitteilungen/studie-87-prozent-der-menschen-in-deutschland-sind-gestresst-79addf9e77ddbbef>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2004). An Overview of Self-Determination Theory. An Organismic-Dialectical Perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3-35). Rochester, NY: Univ. of Rochester Press.
- Seligman, M. E. P. (1998). The president's address. *American Psychologist* (54), 559-562.

Blickhan, D. (2019). Warum brauchen wir die Positive Psychologie im Unternehmen?
In S. Wesely (Ed.), *Arbeit und Führung 4.0?: Antworten der Positiven Psychologie*

Tugade, M. M. & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86 (2), 320.

WHO (WHO, Hrsg.). (2017). "Depression: let's talk" says WHO, as depression tops list of causes of ill health. Zugriff am 06.08.2019. Verfügbar unter <https://www.who.int/news-room/detail/30-03-2017--depression-let-s-talk-says-who-as-depression-tops-list-of-causes-of-ill-health>

Autorin

Dr. Daniela Blickhan, Dipl.-Psych., MSc, promovierte in Positiver Psychologie an der Freien Universität Berlin bei Prof. Michael Eid. Daniela Blickhan ist Lehrtrainerin und Lehrcoach (DACH-PP, DVNLP, DCV) und leitet seit 1991 das Inntal Institut, eine Fortbildungseinrichtung für Training und Coaching mit Standorten in Deutschland und Österreich.

Sie ist Autorin des Übersichtswerks „Positive Psychologie – ein Handbuch für die Praxis“ (Junfermann, 2018). Ihre Arbeitsschwerpunkte: Zertifizierte Ausbildungen in Angewandter Positiver Psychologie, Coaching- und Trainerausbildungen, Positive Leadership, Betriebliche Gesundheitsförderung.

Kontakt Daten

Dr. Daniela Blickhan

Asternweg 10a | D-83109 Großkarolinenfeld

daniela.blickhan@inntal-institut.de

Fon +49 (0)8031 50601 | Fax +49 (0)8031 50409