

iga.Podcast Episode 6

Positive Psychologie in BGF/BGM

Impulse für eine ressourcenorientierte Beratung von Unternehmen

Intro: freie Musik

Titel (Sprecher):

Das ist ein Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit – kurz iga. iga beschäftigt sich mit wissenschaftlichen Erkenntnissen aus der Welt der betrieblichen Gesundheitsförderung und Prävention und bereitet diese für Praktikerinnen und Praktiker in den Betrieben auf.

Musik Ende

Start

Viktor Vehreschild:

Diese Folge widmet sich der Positiven Psychologie. In diesem Teilbereich der wissenschaftlichen Psychologie wird erforscht, was es braucht, um ein gutes und lebenswertes Leben zu führen und wie Wohlbefinden und Zufriedenheit entstehen. Welche interessanten Erkenntnisse gibt es? Und wie lassen sich diese in der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) zielführend einsetzen?

Mein Name ist Viktor Vehreschild. Ich arbeite als Unternehmensberater beim Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung in Köln. Gemeinsam mit meinem Team begleite ich Unternehmen auf ihrem Weg in eine noch gesündere Arbeitswelt. Ich bin Psychologe und unter anderem zertifizierter Berater für Positive Psychologie.

Mit mir im Gespräch heute ist Patricia Lück. Sie ist Diplom-Psychologin und arbeitet als Referentin für Betriebliche Gesundheitsförderung im AOK-Bundesverband in Berlin. Sie ist zertifizierte Beraterin für Positive Psychologie, Positive Leadership wie auch lösungsorientierte Beratung.

Hallo Patricia, schön, dass Du da bist.

Patricia Lück:

Hallo Viktor.

Viktor:

Patricia, ich freue mich ganz besonders, heute gerade mit Dir im Austausch zu sein. Wir beschäftigen uns ja beide schon seit einigen Jahren mit dem Thema Positive Psychologie und sind immer wieder inspiriert, diese Erkenntnisse auch in unsere Arbeit zu implementieren. Du hast Dich in den letzten Jahren intensiv mit der Frage beschäftigt, welche Impulse für das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) sich eben daraus ableiten lassen. Das macht mich jetzt neugierig und ich bin gespannt, welche Ideen und Tipps Du uns mitgebracht hast.

Patricia, lass uns beginnen. Viele von denen, die uns aktuell zuhören, fragen sich vielleicht, was verbirgt sich denn eigentlich so hinter dieser Bezeichnung „Positive

Psychologie“. Was hat es damit auf sich? Und wieso eigentlich „Positiv“? Erklär doch mal!

Patricia:

Gerne Viktor. Wenn ich jemanden Frage, mit was sich eigentlich Psychologie beschäftigt, dann kommt eigentlich und vermutlich in den meisten Fällen Psychotherapie oder auch die Erforschung psychischer Krankheiten wie Depression, Ängste oder sowas. Und es gibt einen Forscher, Martin Seligmann, der hat sich auch intensiv mit den Ursachen für Depression beschäftigt hat. Viele kennen vielleicht das Prinzip der erlernten Hilflosigkeit, was als eine Ursache der Depression, von ihm erforscht wurde. Und der hat sich irgendwann gefragt, warum man sich eigentlich mit dem Abwesenden, also mit Krankheit, mit dem Fehlen von Glück sozusagen beschäftigt. Und hat angeregt, als führender Psychologe, dass ein Teil der Forschung sich damit beschäftigt, was eigentlich gesund macht und Wohlbefinden fördert. Und hat eben dann auch geschaut, welche Faktoren tatsächlich für ein glückliches Leben, für mehr Wohlbefinden zuständig sind. Und Positive Psychologie nennt er das, weil er sich nicht mit dem negativen Bereich der Psychologie beschäftigen will, also negativ im Sinne von Defiziten. Sondern ganz im Gegenteil, er möchte sich mit gesunden Menschen beschäftigen und schauen, was ihr Wohlbefinden fördert.

Und dieses Wachstumskonzept hat er sehr deutlich auch in seinen ersten Büchern beschrieben, und hat das Flourishing genannt, aufblühen auf Deutsch. Also das ist sein Ziel, dass man Menschen dazu bringt aufzublühen.

Viktor:

Wenn ich den Begriff Flourishing höre, dann fällt mir natürlich sofort das PERMA-Modell von Martin Seligmann ein. Ja, also ein Modell der 5 Faktoren – der 5 Glücksfaktoren – mit denen er beschreibt, was Wohlbefinden und Zufriedenheit nährt und wie sich das fördern und ausbauen lässt. Kannst du uns erklären, was es mit dem PERMA-Modell auf sich hat?

Patricia:

Aber gern. Das PERMA-Modell hat Seligmann entwickelt, weil er erstmal geschaut hat, was es eigentlich für Forschungen gibt, die sich schon mit dem Thema auseinandersetzen: wie geht es dem Menschen gut, wie ist er in seinem Wohlbefinden? Und PERMA ist ein Akronym, das heißt, jeder einzelne Buchstabe steht für einen Faktor, der dazu beiträgt und der wissenschaftliche Relevanz hat. Also der wirklich auch Evidenz gezeigt hat. Und wenn man **PERMA** mal durchdekliniert, steht das **P** für positive Emotionen; das **E** steht für Engagement, das **R** steht für Relationship – für Beziehungen, gute positive Beziehungen; das **M** steht für Meaning, was übersetzt Sinn und Sinnerleben bedeutet und **A** steht für Accomplishment, was man mit Erfolg übersetzen könnte. Und zusammengefasst führt mehr von diesen einzelnen Faktoren dann im Endergebnis zu wertschätzenderen Beziehungen, zu Sinn, zu Erfolg und zu einem glücklicheren Leben.

Viktor:

Das heißt, das sind die Stellschrauben, die ich nutzen kann, um mein eigenes Wohlbefinden, mein glücklich sein irgendwie auch zu verbessern. Und bevor wir

drauf schauen, wie sich dieser Ansatz und diese Erkenntnisse gut in einem betrieblichen Setting, in einem betrieblichen Kontext auch nutzen lassen, habe ich noch die Frage an dich, Patricia, was verbirgt sich denn ganz konkret dahinter? Nehmen wir P für Positive Emotions, damit geht das Akronym ja los, was steckt genau dahinter?

Patricia:

Also positive Emotionen sind ein relevanter Faktor in dem PERMA-Modell. Und wenn man sich mal anguckt, dass man als Kind relativ viel lacht, etwa 27-mal mehr, habe ich gerade gelesen, als als Erwachsener, dann ist das schon eine recht bedeutende Relation und sagt schon viel über uns aus. Also man denkt, als Erwachsener hat man vielleicht nichts mehr zu lachen, aber das sollte man vielleicht doch deutlicher in sein Leben integrieren und nach diesem Faktor ist es so, dass man das deutlich ändern soll. Und warum, was ist der Grund? Wir sind dann, wenn wir ganz viel positive Emotionen in unserem Leben haben, deutlich lernfähiger, wir nehmen deutlich weiter wahr, wir sind kreativer, aufmerksamer und achtsamer in unserem Leben. Also mehr von positiven Emotionen einzubringen, das ist tatsächlich der Faktor, den Seligmann hervorhebt. Und ein anderer Faktor, warum wir so viel davon brauchen in unserem Leben - also so viel wie möglich, sagt die Forschung - das ist, weil, wenn wir uns angucken was negative Emotionen bedeuten, da sind wir ja als Menschen, als Organismus oft in der Steinzeit gefangen. Das heißt, Ärger und Wut das ist richtig dauerhaft! Wenn du mal überlegst, Viktor, wie lange du das letzte Mal vielleicht ärgerlich über irgendeine Situation gewesen bist, das hält schon mal ganz schön lang an. Aber ein nettes Wort von mir, von einer Kollegin, oh das ist vielleicht dann in ein paar Sekunden oder vielleicht auch erst in ein paar Minuten verschwunden. Insofern braucht man, um einen Ausgleich zu den negativen Emotionen zu finden, eben sehr viel von den positiven Emotionen.

Viktor:

Ich stelle mir das immer so vor mit den positiven Emotionen, wie so ein Ei in der Teflon-Pfanne. Ja, wenn ich das so aufschlage und die Pfanne umdrehe, dann rutscht es so raus und die positiven Emotionen sind schon wieder verpufft. Bei den negativen Emotionen ist das ein bisschen wie so ein Klettverschluss-Ball, der angefliegen kommt und der kleben bleibt, hängen bleibt und der mich lange noch beschäftigt. Und mich erinnert das so in der psychologischen Forschung an den Negativity Bias, es ist ja diese Negativitätsverzerrung, ein Wahrnehmungsfehler, der uns allen ja quasi in der Biologie mitgegeben wurde, dass wir mehr Aufmerksamkeit den negativen Dingen widmen. Dass die irgendwie präsenter sind, sich leichter erinnern lassen und uns länger eben anhaften. Und da stelle ich dir jetzt einfach mal die Frage, lässt sich das denn überhaupt verändern, also habe ich überhaupt die Möglichkeit, an dieser Stellschraube positive Emotionen zu drehen? Das würde mich interessieren.

Patricia:

Ja, durchaus lässt sich da was ändern. Also die negativen Emotionen haben natürlich auch einen Wert. Das ist ja wie beim Stressthema auch. Das ist eine Überlebensstrategie. Es ist ganz wichtig für uns als Mensch, die damals noch bedroht waren von Säbelzähntigern oder sonstigen furchtbaren Gefahren, da schnell zu reagieren und das auch dauerhaft zu spüren. Aber für Wachstum ist es eben sehr

hinderlich, weil analog zum Thema Stress, wenn ich eingefroren bin, dann kann ich auch nicht mehr kreativ sein. Oder wenn ich nur beschäftigt bin zu fliehen oder über Ärger nachzudenken, dann kann ich eben auch nicht mich selbst entwickeln und meine Stärken ausleben. Aber da gibt es vor allem eine amerikanische Forscherin, die hat sich sehr hervorgetan mit Forschung zu dem Thema Emotionen aufbauen, das ist Barbara Fredrickson. Die hat auch super Bücher geschrieben wie „Die Macht der guten Gefühle“ zum Beispiel; oder „Die Macht der Liebe“. Und sie beschreibt darin, dass man eigentlich einen Aufbau von positiven Emotionen, einen systematischen Aufbau braucht. Das nennt sie „broaden“, also erweitern, um das Spektrum an positiven Emotionen zu erweitern. So viel wie geht sozusagen in sein Leben zu holen, mit Fragen wie „Was hat mir Freude gemacht? Was hat mich gerade lächeln lassen? Wo habe ich Liebe gefühlt?“ Ja, also all die Dinge, die man sich vielleicht ein bisschen bewusster heranziehen muss. Die - hat sie gesagt - sollen wir in unser Leben bringen, um dann aufzubauen (build). Das ist die broaden and build-Theorie. Build heißt aufbauen, also die Persönlichkeit dementsprechend zu erweitern und Richtung Optimismus und so weiter dann auszubauen. Und das führt langfristig zu Wohlbefinden und Wachstum. Also insofern, da kann man durchaus dran arbeiten.

Viktor:

Prima, das beruhigt mich. Das A in PERMA steht für Accomplishment. Das ist ja der letzte Buchstabe in diesem PERMA-Akronym. Es ist ein bisschen schwierig zu übersetzen. Am ehesten mit Erfolg, erfolgreich sein, etwas erreichen. Da geht es anscheinend auch um Zielorientierung, vielleicht um Leistungsorientierung. Wenn du es aus deiner Perspektive kurz zusammenfasst, wie würdest du es beschreiben, Patricia?

Patricia:

Genau, also vor dem Erfolg steht natürlich die Zielerreichung, das heißt, da muss man schon sehr intensiv schauen, wo möchte ich eigentlich genau hin? Was könnten Hürden auf dem Weg sein? Wie kann ich die überwinden? Also, da gibt es schon verschiedene Methoden, die man da anwenden kann. Aber ich möchte mal auf das Thema Erfolg eingehen, weil das ist, glaube ich, etwas, wo wir ein großes Defizit haben. Ich weiß nicht, ob das nur in Deutschland ist, aber auf jeden Fall in deutschen Unternehmen erlebe ich sehr wenig, dass Erfolge wirklich auch gefeiert werden und wirklich anerkannt werden. Ich habe gerade jüngst eine Studie gesehen – wir haben ein neues IGA Barometer ausgewertet – da haben 25 % der beschäftigten Befragten gesagt, dass sie gar keine Anerkennung für ihre Arbeit erhalten und weitere 44 % haben gesagt, naja ein bisschen, also teilweise bekomme ich Anerkennung. Und das ist doch schon echt eine erschreckende Aussage. Jeder Dritte bekommt überhaupt nur mal Anerkennung für seine Arbeit. Und das ist, glaube ich, ein wichtiger Faktor, der echt unterschätzt wird: dass man auch das Gefühl der Selbstwirksamkeit braucht, um wirklich leistungsfähig zu sein und weiterarbeiten zu können. Und deshalb sollten wir ab und zu mal tatsächlich daran (an Erfolge) anknüpfen. Und Nico Rose, ein Forscher der viel in der Arbeitswelt gemacht hat, der hat zum Beispiel eine Methode vorgeschlagen: Zum Beispiel Teamsitzungen so zu beginnen, mit „What went well?“, also „Was lief richtig gut?“. Und dann zu gucken: Was waren unsere Anteile daran? Und wie sah das überhaupt aus, als wir da erfolgreich waren? Und wie können wir

das übertragen auf andere Projekte? Was lernen wir daraus? Und das ist doch mal ein Ansatz, der viel besser ist als unsere ständigen To-do-Listen und ständigen Defizit-Orientierungen.

Viktor:

Ja, Patricia, ich freue mich schon nach dem Podcast mit dir drüber zu sprechen „What went well today?“ in unserem Podcast. Gut, die 5 Glücksfaktoren des PERMA-Modells. Nun bewege ich mich ja viel, und du auch, im Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung und das, was du beschrieben hast, waren viel psychische Themen. Es ging um positive Emotionen und Zielerreichung, viel Zwischenmenschliches, Interaktionelles – welche Rolle spielt denn sowas wie mein Körper? Meine körperliche Gesundheit, Bewegung, Essen – spielt das auch eine Rolle, wenn es um Wohlbefinden, glücklich sein geht? Oder schaut die Positive Psychologie da gar nicht hin, nur weil sie sagt, naja das ist nicht Psychologie?

Patricia:

Doch, doch. Diese Faktoren sind natürlich ganz wichtig und relevant. Und im Moment wird auch darüber nachgedacht, ob es nicht noch weitere Buchstaben geben kann. Also das ist ja nicht das Ende der Fahnenstange. Es wird gerade über das Thema Gesundheit nachgedacht, was man mit „health“ oder „vitality“ übersetzen kann. Wo genau diese Faktoren wie ausreichend Schlaf, ausreichende Bewegung, vollwertige Ernährung, aber auch sowas wie das Thema Achtsamkeit (was man natürlich auch in anderen Buchstaben einsortieren kann), da ganz relevant ist. Und ich glaube, dass wir da als Gesundheitsförderer schon auf einem guten Weg sind, um diese anderen Faktoren anschlussfähig zu machen an unser Vorgehen.

Viktor:

Ja, lass uns gerne einen Schritt weiter gehen. Viele unserer Zuhörerinnen und Zuhörer beraten ja Unternehmen und begleiten Prozesse der Gesundheitsförderung. Und wenn ich dir so zuhöre, würde ich sagen, wir verfolgen an vielen Stellen schon auch ein sehr ähnliches, vielleicht sogar das gleiche Ziel wie die Positive Psychologie. Denn die Weltgesundheits-organisation hat ja einst vorgeschlagen, Gesundheit nicht nur als Abwesenheit von Krankheit zu verstehen, sondern eben auch darüber hinaus zu gehen und Gesundheit zu begreifen als Idealzustand eines vollständigen Wohlbefindens in körperlicher, sozialer und psychischer Hinsicht. Und da sehe ich einen großen Berührungspunkt zur Positiven Psychologie oder eine große Schnittmenge, würde ich vielleicht sogar sagen. Bin ich da richtig mit der Annahme oder siehst du es anders?

Patricia:

Nein, da stimme ich dir 100-prozentig zu. Also wir sind in der Betrieblichen Gesundheitsförderung ja auf dem Weg und wir haben ja sowieso zwei Faktoren, die wir immer berücksichtigen und die immer wichtig sind: auf der einen Seite der Belastungsabbau, aber auf der anderen Seite eben auch der Ressourcenaufbau. Und deshalb sind wir da ganz nah an dem Thema. Was nur ganz häufig passiert – und ich weiß nicht, ob du diese Erfahrung auch mit mir teilen kannst – ist, dass wir zwar sagen, wir fragen mal nach „Was hält Euch denn bei der Arbeit fit und gesund? Und was läuft denn hier gut?“, das aber wiederum – wie bei dem Thema Emotionen – überdeckt wird, durch das „Was läuft eigentlich falsch?“. Und wir sind, auch gerade

in Deutschland, vielleicht ist das aber auch kein deutsches Charakteristikum, dass wir sehr schnell einfach in diese Problemschiene rutschen und aus den Augen verlieren, dass man den Ressourcenaufbau auch sehr aktiv betreiben kann. Und das nicht nur als Goodie in einer Analysephase sozusagen einmal heraushebt, aber dann wieder fallen lässt. Aber der Ansatz, den wir haben, den kann man super ausbauen und ergänzen mit dem Thema der Positiven Psychologie. Und das gibt uns Handwerkszeug an die Hand, wie wir diesen Ressourcenaufbau aktiv umsetzen können.

Viktor:

Und was denkst du können Beraterinnen und Berater mit dem Ansatz der Positiven Psychologie anders machen als bisher? Also wo liegt da der Mehrwert drin, der Nutzen, den ich erwarten kann? Und ich formuliere es vielleicht mal ein bisschen provokant: Wenn wir dem WHO-Verständnis folgen, dann arbeiten wir doch eigentlich schon positiv psychologisch die ganze Zeit, oder?

Patricia:

Ja, durchaus. Also es gibt ja auch so etwas, dass wir in Unternehmen sagen, wir gucken uns jetzt nicht die Krankheitsquote an, sondern wir gucken uns die Gesundheitsquote an. Was man wissen muss ist ja auch, es gibt immer zwei Seiten der Medaille. Also wenn ich mir zum Beispiel anschau, dass gesundheitsgerechte Führung die Ressource schlechthin im Unternehmen für Gesundheit und Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitern ist: Wenn ich das umkehre ist die Abwesenheit von dieser gesundheitsgerechten Führung dann eine Belastung. Das heißt, wir haben ja immer zwei (Seiten einer) Medaillen und die Frage ist halt einfach: Brauchen wir denn ein Defizit, um da aktiv zu werden? Oder können wir nicht per se sagen, wir müssen immer an das Thema gesundheitsgerechte Führung? Das kann man jetzt durchdeklinieren durch alle anderen Themen.

Viktor:

Ja und das Beispiel macht's für mich gerade nochmal plastisch. Wenn du das so beschreibst, dann kommen mir viele Erinnerungen an Projekte, in denen ich selber aktiv war. Und meine Erfahrung aus der Praxis ist, dass Organisationen ja gerade dann die Unterstützung von Externen suchen, wenn es Probleme gibt. Das heißt, die haben einen Leidensdruck, irgendwas funktioniert nicht und soll anders werden. Und im Erstkontakt kann ich dieses berechnete Anliegen der anderen Seite gar nicht ignorieren, sondern ich muss ja meinen Kunden in ihren Anliegen auch ernst nehmen. Gleichzeitig, sagst du, kann ich mich diesen Problemen / „Herausforderungen“ auch mit einem positiv psychologischen Zugang widmen. Jetzt mal so ein bisschen „Butter bei die Fische“, Patricia. Wie kann das denn dann ganz konkret aussehen? Lass uns mal einen Blick in dein Nähkästchen werfen. Was machst du denn anders, wenn du in eine Organisation gehst, woran könnte ich beobachten, festmachen, wahrnehmen, dass du Wert auf Positive Psychologie legst?

Patricia:

Ich würde das sehr explizit auch schon im Akquise-Gespräch, im Erstgespräch hervortun. Also meine Erfahrung ist: Ich bekomme einen Anruf vom Unternehmen und die sagen, wir brauchen unbedingt 5 Bewegungskurse. So, und dann gehe ich dahin, das ist das Anliegen, und dann frage ich nach:

- Wie hat sich das denn manifestiert?
- Warum denken Sie das dann?
- Haben Sie den Bedarf abgefragt?
- Was sind denn die Grundlagen dafür?
- Woher könnte das denn kommen?

Und dann kommt man ins Gespräch darüber, was man eigentlich bearbeiten möchte. Und meistens stellt sich heraus, dass der Bedarf nicht 5 Bewegungskurse sind. Aber ich habe das Unternehmen ernst genommen, ich habe denen nämlich gesagt, warum wir auf eine bestimmte Art vorgehen und bestimmte Dinge erstmal analysieren und erstmal schauen, wie sieht eigentlich die gesundheitliche Situation im Unternehmen aus. Und wir haben ja Tools, die wir da einsetzen, die wir dann natürlich auch erläutern können. Auch schon im Erstgespräch, aber auch in fortgesetzten Gesprächen. Wo man sagt: mit diesen Analyse-Tools können wir eben mal reinschauen in das Unternehmen und sagen: wie sieht's da genau aus? Und das kann eine Arbeitssituationserfassung sein oder eine Beschäftigtenbefragung. Und die können ja auch schon (positiv) ausgerichtet sein. Ich erinnere mich, dass wir oft einen – salutogenetischen – SALSA Fragebogen eingesetzt haben, der auch schon eher in die Richtung Arbeitsfreude geht, eher schon abfragt, „Wie sieht es mit der sozialen Unterstützung aus? Wie sieht es mit der Kommunikation aus?“ Das kann man alles natürlich anbieten. Und ehrlich, Viktor, da wirst du mir wahrscheinlich zustimmen: Solche Gespräche, die können auch mal so ausgehen, dass ein Unternehmen sagt: „Oh, da sind wir nicht bereit zu, wir wollen vielleicht doch nur einen Kurs.“ und dann reicht das. Und dann bin ich aber auch immer zuversichtlich, dass ich ein kleines Türchen aufgemacht habe und ein bisschen sensibilisiert habe dafür, dass es ein zweites Mal gibt, wo die vielleicht den nächsten Schritt gehen können. Und andere Unternehmen wo man vielleicht einen Promotor hat, der sagt „oh Frau Lück, das habe ich schon immer gesucht, genau dieses Vorgehen“, mit denen kann man dann arbeiten. Also es ist keine Garantie natürlich, dass man immer 100-prozentig positiv psychologisch arbeitet. Und wir beide wissen, Viktor, Konflikte haben Vorrang. Also wenn es Konflikte gibt, wenn es wirkliche Risiken und Gefahren gibt, muss man die auch bearbeiten. Das würde auch die Positive Psychologie nie ausschließen und nie sagen, wir setzen uns immer nur die rosa Brille auf. Sondern natürlich wird es immer so sein, dass wir das integrieren müssen, auch wo es starke Belastungen gibt.

Viktor:

Du hast gerade einen ganz wichtigen Erfolgsfaktor, auch für BGM-Projekte, angesprochen: Ich brauche so etwas wie interne Promotoren oder interne Stakeholder, die das Thema vorantreiben. Und da kommt natürlich auch insgesamt der Gruppe der Führungskräfte eine ganz besondere, exponierte Rolle zu. Und es gibt ja in der Positiven Psychologie auch den Bereich des Positive Leadership, wo versucht wird, das, was wir an Kenntnissen im Feld der Positiven Psychologie generiert haben, anzuwenden, auch für den Führungsalltag. Also Tools, Methoden, Techniken, aber eben auch Haltungen anzubieten, die es ermöglichen, Führung so auszuleben und zu gestalten, dass sie sich möglichst Wohlbefinden förderlich auswirkt auf die Beschäftigten. Und ich habe das für mich so ein bisschen einfach zusammengefasst, daher würde mich mal interessieren, ob du dem zustimmst: Dass

eine Führungskraft, die vielleicht eher traditionell geprägt ist, schaut mit der Brille, was ist kaputt, also wo ist irgendwie ein Fehler, wo ist eine Unstimmigkeit und wie kann ich das wieder reparieren? Und eine Führungskraft, die eher mit der Haltung der Positiven Psychologie arbeitet, die würde eher darauf schauen, was klappt denn eigentlich gut bei uns? Was kann ich daraus lernen, wie kann ich davon in der Zukunft mehr machen? Und das ist ja, neben allen Tools, Techniken und Methoden durchaus echt eine Handlungsfrage. Also mit welcher Brille schaue ich eigentlich auf die Kollegen/Kolleginnen zum Beispiel bei mir im Team. Und würdest du das auch so sehen oder würdest du sagen, nein, das ist eigentlich schon ein bisschen zu reißbrettartig dargestellt? Und hättest du denn für die Zuhörerinnen und Zuhörer, die vielleicht in leitenden Rollen sind und uns gerade lauschen, den ein oder anderen Tipp? Um es direkt mal auszuprobieren, was es für einen Unterschied macht.

Patricia:

Ja, du sprichst da eine ganz wichtige Entwicklung an, die sich ja auch weiter fortsetzt in unseren Zeiten der Digitalisierung oder jetzt gerade in Corona-Zeiten und der zunehmenden Homeoffice-Arbeiten usw. Also Führung kann nicht mehr so funktionieren wie es früher funktioniert hat, im Sinne von Kontrolle und Vorgaben. Sondern wir gehen ja ganz stark in die Richtung der transformationalen Führung. Also Führung, die Begeisterungsfähigkeit auslösen muss, motivieren soll, die ermutigt. Also eine ermutigende Führung, die sagt: geh den Weg, ich unterstütze dich dabei, ich begleite dich dabei und du sagst mir an welchen Stellen du Hilfe brauchst. Und das ist eben ein ganz wichtiger Weg. Und das hat die Positive Psychologie auch aufgegriffen in diesem PERMA-Lead zum Beispiel. Dieses Modell, was du ja angesprochen hast, was der Markus Ebner entwickelt hat. Aber auch andere Modelle, Nico Rose hatte ich ja schon mal erwähnt, der in der Arbeitswelt ganz viele gute praktische Tipps gegeben hat. Die sagen natürlich, dass es zweigleisig angegangen werden muss: die Führungskraft im Unternehmen, die ist ja auch ein Beschäftigter, die ist auch eine Person, die diese Erfahrung mit dem Thema Wachstum im Bereich Emotion, das kann zum Beispiel im Unternehmen Dankbarkeit ausdrückend sein, oder im Bezug auf Sinn usw., selbst erleben muss. Man nennt das ja auch Selfcare, also sich um sich selbst kümmern und sich selbst stärken und die Stärken der Führungskraft stärken sozusagen. Und wenn sie das erleben, dann können sie als Promotoren, sage ich mal, oder als Führungskräfte dementsprechend natürlich auch viel besser vermitteln, dass sie diese Dinge auch an die Beschäftigten weitergeben kann. Und hat damit die doppelte Rolle, die Führungskräfte immer haben. Ich selbst als Beschäftigter und ich selbst als in einer Funktion des Unternehmens, kann das dann gut gewährleisten. Und wie gesagt, es gibt irgendwie dazu viele Materialien. Und was wir zum Beispiel gerade auch im Kontext von iga entwickeln, ist, ein Workshop für Führungskräfte. Du hast es ja so schön mal „Glücks-Workshop für Führungskräfte“ genannt. Und das ist meine Erfahrung, wie wahnsinnig empfänglich Führungskräfte dann auch für diesen positiven Ansatz sind und wie sie auch erkennen, dass man dann ja auch in einer ganz anderen Atmosphäre arbeitet: In einer Atmosphäre des Vertrauens, der Wertschätzung, wo Leistungen abgerufen werden können, wo man vorher nicht von zu träumen wagte. Wo man auch gucken kann: sind die Aufgaben eigentlich korrekt verteilt? Haben die richtigen Leute die richtigen Aufgaben zu bewältigen oder kämpfen die mit Dingen, die ihnen gar nicht liegen? Und andere haben aber genau die Aufgaben, (die einem

liegen würden). Also da kann man ganz viel machen und kann man ganz viel steuern. Und da versuchen wir eben auch Tools anzubieten für die Beratenden in Prävention und BGF, die das eben dann auch mit umsetzen können mit diesen Tools, mit diesen Positive Tools sozusagen. Also positiv umformulierte Methoden, die wir eigentlich alle in unserem Arbeitskontext kennen.

Viktor:

Lass uns das an der Stelle nochmal kurz zusammenfassen. Wir haben jetzt gerade viel über Führungskräfte gesprochen, die natürlich in ihrem Führungsverhalten eine wichtige Rolle spielen. Wir würden das in der Gesundheitsförderung immer in dem Bereich der Verhältnisse einsortieren. Gleichzeitig gibt es auch Angebote im Bereich der Verhaltensprävention für Beschäftigte. Also wo wir mit Beschäftigten daran arbeiten, was können sie selbst ganz konkret tun oder auch sein lassen, um ihr Wohlbefinden zu stärken und auszubauen. Und die dritte Ebene, die ich noch ergänzen möchte, ist die organisationale Ebene, wo es um Rahmung geht, um Strukturen und Prozesse. Und da hat natürlich auch eine strategische Ausrichtung, ein Commitment der Geschäftsleitung eine ganz prägende Rolle. Aber auch so kleine Elemente wie: welche Struktur nutzen wir in Mitarbeitenden-Gesprächen? Welche Fokussierungen biete ich dadurch an? Das sind natürlich auch Stellschrauben, die ein Unternehmen nutzen kann, wenn sie sich dazu entscheiden, sich mehr auf diesen positiv psychologischen Weg zu machen. Und Patricia, falls jetzt der ein oder andere denkt, ja ich habe Lust das mal auszuprobieren: Hast du noch einen Tipp für mich oder für die Zuhörerinnen und Zuhörer, wie kann ich ein Unternehmen davon überzeugen sich darauf einzulassen? Was funktioniert deiner Meinung nach gut?

Patricia:

Ja, wie immer – das kennen wir ja als BGF-Beratende sehr gut – müssen wir Überzeugungsarbeit leisten. Und wir haben ja generell auch so ein Win-win-win-Konzept, was wir dann immer erläutern (und), was man durchaus auch in der Positiven Psychologie nutzen kann. Ein echter Gewinn für Unternehmen ist sicherlich: ein großer Wettbewerbsvorteil. Also erstens leistungsfähigere, kreativere Mitarbeiter zu haben, die dann aber durch dieses positive Arbeitsklima, was dann hoffentlich auch herrscht, natürlich auch gebunden werden ans Unternehmen. Und Fachkräftemangel, wir kennen alle die Schlagworte, die heutzutage irgendwie gesetzt werden, ist ein ganz wichtiger Faktor. Und natürlich ist es dann auch so, dass die Gewinnsituation für die Beschäftigten auch so ist, in einem angenehmeren Arbeitsklima zu arbeiten, in seinen Stärken zu arbeiten, die auszuleben. Und für uns selber als Beratende, das möchte ich auch nicht unterschlagen, ist es - glaube ich - auch ein ganz wichtiger Faktor, dass wir uns eben nicht immer mit den Krisen und Konflikten beschäftigen müssen, sondern tatsächlich auch in einem angenehmen Klima. Denn wir sagen ja immer so schön wie man in den Wald ruft, so schallt es heraus. Und ich glaube, dass sich das auch durchaus auf unsere Arbeitsatmosphäre abfärbt. Und insofern glaube ich, man muss natürlich irgendwie das erstmal deutlich machen, warum man das machen soll. Und da gibt es sicherlich auch kritische Fragen, ob wir denn alle zu Teflon-Menschen machen wollen, an denen alles Schreckliche abperlt? Das wird der ein oder andere fragen. Aber ich glaube, wie immer in der Betrieblichen Gesundheitsförderung, starten wir mit den aufgeschlossenen, mit denen die unserem Konzept folgen wollen und können. Und

ich glaube dann multipliziert sich so etwas auch und spricht sich auch rum, dass das ein Ansatz ist, den man wirklich gut gehen kann.

Viktor:

Da möchte ich noch eine Metapher ergänzen von Kim Cameron, auch einem renommierten Forscher in dem Bereich der Positiven Psychologie, der sich viel mit der Anwendung im Business-Kontext beschäftigt hat und der nutzt immer den sogenannten heliotropen Effekt aus der Biologie. Der heliotrope Effekt besagt, dass Pflanzen sich automatisch der Sonne und der Wärme und dem Licht zuwenden und dass wir Menschen im Grunde genauso strukturiert sind. Ja, dass wir dort hingehen, wo wir merken, das tut uns gut, da kann ich auftanken, da geht man respektvoll und wertschätzend mit mir um. Und ich finde das deckt sich ganz gut mit meiner praktischen Erfahrung in den Betrieben, dass, wenn man an diesem Thema arbeitet, so eine Art Sogwirkung entsteht. Und es irgendwie auch eine intrinsische Lust gibt, bei vielen Beschäftigten, sich mit diesen Fragestellungen zu beschäftigen. Und das ist etwas, glaube ich, was man nutzen kann, gerade um auch Motivation in das Thema zu kriegen. Wir kommen langsam zum Ende, Patricia. Ich habe dir viele Fragen gestellt. Ja Patricia, vielen Dank für das Gespräch und den Austausch heute.

Patricia:

Es hat viel Spaß gemacht.

Viktor:

Wir hoffen, der Blick in die Positive Psychologie hat Sie inspiriert, sich weiter mit dem Thema zu beschäftigen. Dann sind Sie bei der Initiative Gesundheit und Arbeit, kurz iga, genau richtig. Es stehen Ihnen zahlreiche iga.Materialien auf der iga.Homepage iga-info.de unter dem Stichwort Positive Psychologie zur Verfügung. Oder sprechen Sie einfach Ihre Kolleginnen und Kollegen aus den iga.Verbänden an. Vielen Dank an Sie, liebe Zuhörer und Zuhörerinnen, dass Sie uns Ihr Ohr geliehen haben und viel Spaß beim Ausprobieren und bis zum nächsten Podcast der Initiative Gesundheit und Arbeit.