

# ENERGIEQUELLE UND WACHSTUMSMOTOR POSITIVE EMOTIONEN

Wie leistungsfähig Menschen sind, hängt stark von deren mentalem Wohlbefinden ab. Wie Führungskräfte ein Milieu kreieren, in dem Mitarbeiter:innen Glück und Zufriedenheit erfahren.



VON ELKE KATHARINA MEYER,  
FRANK NESEMANN UND  
THOMAS ACHIM WERNER

**H**umor ist, wenn man trotzdem lacht ..." Dieser Spruch, den der Lyriker Otto Julius Bierbaum gegen Ende des 19. Jahrhunderts prägte, hat speziell in Krisenzeiten und Zeiten des Umbruchs eine hohe Relevanz. Denn wenn es Menschen gelingt, auf Herausforderungen gelassener zu reagieren - zum Beispiel aufgrund humorvoller Bemerkungen oder des Betrachtens des „Problems" aus einer anderen Warte - dann entdecken sie oft neue Möglichkeiten zur Lösung des Problems oder des Umgangs mit ihm; und dies stärkt wiederum ihre Hoffnung und Zuversicht: „Ich ..." oder „Wir schaffen das schon, wenn ...".

#### Positive Emotionen sind „überlebenswichtig"

Dass Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und ihrem Leben

- Herausforderungen leichter meistern,
- gesünder sind und
- eine höhere Resilienz bzw. Widerstandskraft haben

als andere Menschen, ist eine alte menschliche Erkenntnis. Eine Erkenntnis, die sich in Sinnsprüchen wie „Lachen ist gesund" und „Lachen ist die beste Medizin" manifestiert.

Auch die Medizin und Psychologie haben dies erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen - zum

Beispiel im Rahmen der Gesundheitsförderung und -prävention. Auch in der Management- und Führungslehre wird ihr eine immer größere Bedeutung beigemessen. Dies ist zum Beispiel beim sogenannten „Positive Leadership" der Fall, das darauf abzielt, in den Unternehmen eine von wechselseitigem Vertrauen und Optimismus geprägte, leistungsstarke Arbeitsumgebung zu kreieren, die auch zu einer erhöhten Innovationskraft führt.

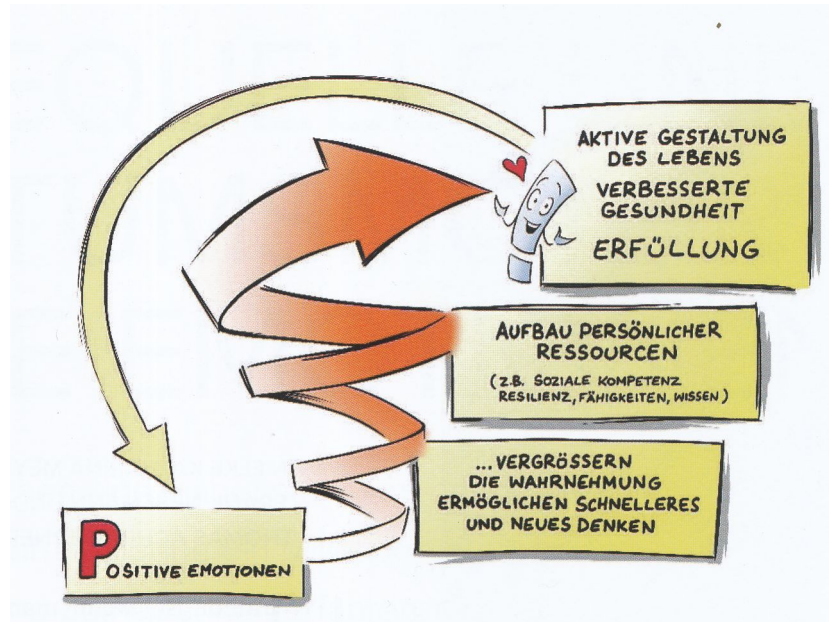
#### Wegweisend: die „Broaden-and-Build-Theorie"

Eine Vorreiterin dieser Entwicklung war die US-amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson, die zu den Wegbereitern der Positiven Psychologie zählt. Sie stellte 1998 die Broaden-and-Build-Theorie vor. Diese geht davon aus, dass positive Emotionen wie Freude, Interesse, Dankbarkeit usw. (siehe Abbildung 1 - Positive Emotionen) unser Denk- und Verhaltensrepertoire erweitern („Broaden"). Sie fördern zudem

- unsere geistige Flexibilität und Kreativität,
- unsere Lust, Neues zu lernen und zu entdecken, sowie
- unsere Fähigkeit und Bereitschaft, soziale Beziehungen einzugehen und zu pflegen.

Durch diese Offenheit sammeln wir wiederum neue, positive Erfahrungen - beispielsweise in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen weitere positive Emotionen, sodass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat an positiven Emotionen

**Positive Emotionen erweitern  
nach der Broaden-and-Build-  
Theorie unser Denk- und  
Verhaltensrepertoire.**



und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern - also unsere Resilienz stärkt.

#### Positive Emotionen: Nährboden für Wachstum

Positive Emotionen sind für Fredrickson sozusagen der Nährboden für persönliches Wachstum. Und wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen? Dann gelangen wir der Broaden-and-Build-Theorie zufolge in eine Aufwärtsspirale, die zu einem immer größeren Selbstvertrauen und Wohlbefinden führt.

Doch nicht nur dies. Inzwischen wiesen schon viele Forscher nach, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Das Herzkreislaufsystem wird gestärkt,
- die Antikörperproduktion wird forciert und
- die Entzündungsreaktionen verringern sich.

Positive Emotionen steigern also neben unserer psychischen auch unsere physische Widerstandskraft. Sie wirken wie kleine Kraftmaschinen, die unsere körperliche und geistige Gesundheit und somit unser Leistungsvermögen

steigern. Also sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Und Unternehmen beziehungsweise deren Führungskräfte? Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter:innen so gestalten, dass solche Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit möglich sind.

#### Mikro-Momente von Glück schaffen und erleben

Inwieweit wir eher positiv denkende Menschen sind, ist teilweise genetisch bedingt. Trotzdem ist auch diese Eigenschaft erlernbar - jedoch nicht von heute auf morgen. Einstellungsänderungen, aus denen Verhaltensänderungen resultieren, sind stets ein Langzeitprojekt. Und ob wir das Ziel erreichen, hängt auch davon ab, wie viel Positives wir bereits auf dem Weg dorthin erfahren und empfinden. Also sollten wir uns, wenn wir eine nachhaltige Verhaltensänderung anstreben, fragen: Wie können wir die Verhaltensänderung mit positiven Emotionen so verknüpfen, dass regelmäßig die erwähnten Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit entstehen, die uns dazu motivieren, den eingeschlagenen Weg weiter zu beschreiten?

Mögliche Ansätze hierzu sind:

- Etwas finden, das uns Spaß macht und motiviert,
- auf kleine Unterschiede/Fortschritte achten, auf die wir stolz sein können,
- etwas mit anderen Menschen tun,
- die Aktivität selbst möglichst attraktiv gestalten,
- ein angenehmes Umfeld schaffen,
- keine überhöhten Ansprüche an uns selbst und andere stellen,
- uns auch für Teilerfolge belohnen.

Zudem sollten wir möglichst nicht aus einem Gefühl „Ich muss ...“, sondern „Ich sollte ...“ oder „Es tut mir gut, wenn ...“ heraus agieren. Vermuten Sie also zum Beispiel als Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter sachliche Einwände gegen einen Vorschlag oder eine Entscheidung von Ihnen artikuliert, dahinter nicht gleich eine negative Intention: „Der akzeptiert mich nicht als Führungskraft und verweigert die Kooperation.“ Fragen Sie sich vielmehr: Was ist das Gute daran? Zunächst: Den Mitarbeiter tangiert das Thema offensichtlich. Er setzt sich sachlich mit ihm auseinander und sucht das Gespräch mit mir. Deshalb kann ich ihn, wenn ich ihn sachlich überzeuge, vermutlich als Mitstreiter gewinnen. Wenn Sie so reagieren, erscheint der Einwand bzw. Widerspruch in einem anderen Licht.



**PERMA-LEAD-Ziel: Ein Zukunfts- und stärkenorientierter Führungsstil.**

**Quelle: Positivity Guides eGbR (Berlin, Braunschweig), nach Dr. Markus Ebner (Wien)**

Als Person nicht nur vegetieren, sondern aufblühen

Es macht jedoch einen gewaltigen Unterschied, ob wir mit einer Situation nur „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“. Manche Blumen vegetieren in einem Milieu nur vor sich hin, während andere in ihm gedeihen. Dann nutzt es nichts zur darbdenden Blume zu sagen: „Wachse schneller!“ Das weiß jeder Gärtner. Zielführender ist es, sich zu überlegen: Was bringt die Blume zum Wachsen? Alles, was ihr Wohlbefinden erhöht, zum Beispiel Licht, Wärme, Wasser und ein nährstoffreicher Boden. Und was beschleunigt ihr Wachstum? Dünger!

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedonistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir zum Beispiel ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden wir hingegen unter anderem, wenn

- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Potenziale, also Fähigkeiten und Talente, nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

Das eudämonische Wohlbefinden steigern

Ein eudämonisches Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit - ohne das hedonistische Wohlbefinden gering zu schätzen. Und seine Wirkung ist nachhaltiger, denn es vermittelt uns zugleich das Gefühl von Sinn - also zum Beispiel das Bewusstsein,

- ich gehöre einer Gemeinschaft an, lebe in Beziehung,
- ich trage etwas zur Gemeinschaft bei und
- ich nutze meine Talente/Fähigkeiten.

Der Dünger für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden empfinden. Damit sich dieses Gefühl häufig einstellt und wir es bewusst erleben, ist eine entsprechende Lebenseinstellung und -führung nötig. Unser eudämonisches Wohlbefinden bzw. das anderer Menschen können wir auf vielfältige Weise fördern (siehe Abbildung 2).

**Hoffnung: unser Motor auch in schlechten Zeiten**

Eine ganz besondere Rolle unter den positiven Emotionen, die Menschen

empfinden, spielt die Hoffnung - gerade in Krisenzeiten bzw. Zeiten der Veränderung. Denn sie ist, anders als die Emotionen Freude, Dankbarkeit, Stolz usw., stets zukunftsorientiert. Deshalb haben wir nicht nur in unserem Buch das sogenannte PERMA-Lead-Modell für den Führungsbereich des Wiener Wirtschaftspsychologen Markus Ebner, das seinerseits auf dem PERMA-Modell des Mitbegründers der Positiven Psychologie Martin Seligmann basiert, um die Dimension Hoffnung erweitert.

Hoffnung bezeichnet das gerade in schwierigen Situationen so wichtige Erwartungsgefühl, dass positive Veränderungen erreicht und Herausforderungen gemeistert werden können. Sie ist der Motor, der Menschen dazu bringt, aktiv zu werden, weil sie daran glauben, etwas bewirken zu können. Deshalb ist es auch eine Führungsaufgabe, die Hoffnung der Mitarbeiter:innen zu stärken.

Das können Führungskräfte unter anderem, indem sie

- ihren Mitarbeiter:innen vor Augen führen, welche Herausforderungen sie schon gemeistert haben, von denen sie zunächst glaubten „Ich schaffe ...“ oder „Wir schaffen das nicht“ oder
- ihnen Beispiele und Strategien vorstellen, wie andere Personen oder

# Es macht einen gewaltigen Unterschied, ob wir mit einer Situation nur „zurechtkommen“ oder in ihr „aufblühen“.

Organisationen ähnliche „Krisen“ bewältigt haben, oder

- ihnen vor Augen führen, welche Ressourcen ihnen für das Meistern der Herausforderungen zur Verfügung stehen.

Dies können Führungskräfte jedoch nur glaubhaft und effektiv, wenn sie

- selbst einen positiven Zukunftsblick haben und dies ausstrahlen und
- in einem lebendigen Dialog mit ihren Mitarbeiter:innen stehen und deshalb wissen, was diese gerade zum Aufrechterhalten ihrer Zuversicht und Handlungsfähigkeit brauchen.

## Achtsam für das eigene und fremde Befinden sein

Dies setzt wiederum eine hohe Achtsamkeit voraus - und zwar für

- das Befinden der eigenen Person,
- das Befinden des jeweiligen Gegenübers sowie
- die Erfordernisse der jeweiligen Situation.

Eine hohe Achtsamkeit für das eigene Befinden als Führungskraft ist nötig, weil dieses sich automatisch auf das Verhalten und Wirken im Mitarbeiterkontakt auswirkt. So strahlen Führungskräfte, die sich am Rande eines Burn-outs bewegen, zum Beispiel nicht die nötige Energie aus, die es zum Aktivieren der Mitarbeiterinnen braucht. Ebenso wenig können sie, wenn sie selbst nicht an den Erfolg gewisser Problemlösungen glauben, ihre Mitarbeiter:innen dazu motivieren, sich für deren Umsetzung zu engagie-

ren. Folglich müssen Führungskräfte potenzielle Engpässe beim Wahrnehmen ihrer Führungs- und Leaderfunktion bei sich selbst erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen können.

Ähnliches gilt bezogen auf ihre Mitarbeiter:innen, denn diese reagieren aufgrund ihrer Persönlichkeiten auf dieselbe Situation teilweise sehr unterschiedlich. So denken zum Beispiel manche bei einer neuen Herausforderung unmittelbar „Das kann ich nicht!“. Andere hingegen denken dann zwar auch zunächst „Huch, was kommt da auf mich zu“, doch dann gelangen sie zur Überzeugung „Irgendwie schaffe ich das schon, auch wenn ich noch nicht weiß, wie.“ Entsprechend unterschiedlich muss das Führungs- und Unterstützungsverhalten ihrer Führungskräfte sein.

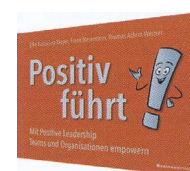
Die hierfür erforderliche Sensibilität und Achtsamkeit müssen Führungskräfte heute mehr denn je bei sich trainieren, denn nur dann können sie in ihrem Umfeld ein Milieu kreieren, in dem ihre Mitarbeiterinnen sich wohlfühlen und sich gerne engagieren - unter anderem, weil sie bei ihrer (Zusammen-)Arbeit immer wieder Mikro-Elemente des Glücks und der Zufriedenheit verspüren, die sie als Person wachsen und gedeihen lassen.



© positivity guides  
**Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann (li.) und Thomas Achim Werner**

bilden gemeinsam das Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides eG&R, Berlin/Braunschweig, das auf das Themenfeld Positive Führung bzw. Positive Leadership spezialisiert ist und unter anderem Trainings und Coachings hierzu anbietet.

[www positivity guides de](http://www positivity guides de)



Zum Weiterlesen:

Elke Katharina Meyer,  
Frank Neseemann, Achim Werner  
**Positiv führt!**  
*Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empoweren*  
Business Village, Göttingen 2024.