

# Positive Emotionen - Energiequelle und Wachstumsmotor

Wie leistungsfähig und -bereit Menschen sind, hängt maßgeblich von ihrem psychischen Wohlbefinden ab. Je stärker es ausgeprägt ist, umso resilienter begegnen sie den Herausforderungen ihres Arbeitsalltags. Führungskräfte sollten daher in ihrem Umfeld ein Milieu kreieren, in dem sich alle ihre Mitarbeiter in gleichem Maße gesehen fühlen und ihrem individuellen Bedürfnis entsprechend immer wieder Momente des Glücks und der Zufriedenheit erfahren.

Elke Katharina Meyer, Frank Neemann und Thomas Achim Werner

Menschen mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und ihrem Leben meistern Herausforderungen leichter, sind gesünder und verfügen über eine höhere Resilienz bzw. Widerstandskraft als andere Menschen. Das ist eine alte Erkenntnis, die sich in Sinnsprüchen wie „Lachen ist gesund“ und „Lachen ist die beste Medizin“ dokumentiert. Auch Medizin und Psychologie haben dies erkannt und versuchen, diese Erkenntnis wissenschaftlich zu objektivieren und gezielt zu nutzen - etwa im Rahmen von Gesundheitsförderung und -prävention. In der Management- und Führungslehre wird ihr ebenfalls eine immer größere Bedeutung beigemessen.

## 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 Infobox 1, S. 47) 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 (*build*).

Durch diese Offenheit sammeln wir neue, positive Erfahrungen - etwa in Form kleiner Erfolgserlebnisse und erfreulicher Begegnungen. Und diese erzeugen wiederum positive Emotionen, sodass wir mit der Zeit, so Fredrickson, eine Art Vorrat positiver Emotionen und Erwartungen aufbauen, der es uns erleichtert, auch unangenehme Situationen zu ertragen und Herausforderungen zu meistern - womit wir also unsere Resilienz stärken.

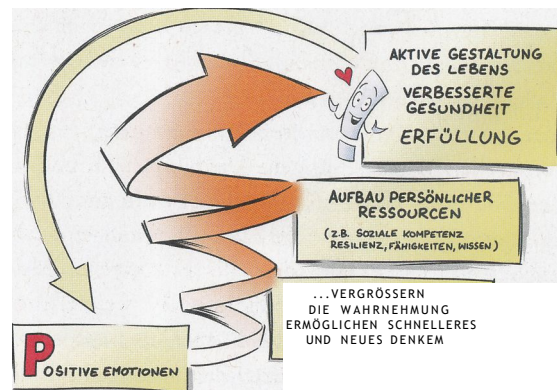
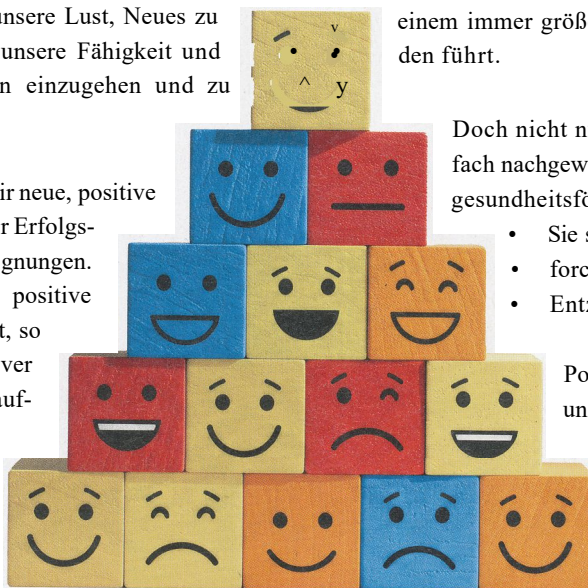


Abb. 1: Wirkung positiver Emotionen (Quelle: Meyer/Neemann/Werner 2024).

## Positive Emotionen: Nährboden für Wachstum

Positive Emotionen sind für Fredrickson sozusagen der Nährboden für persönliches Wachstum. Wenn wir einen entsprechenden Lebensstil pflegen, 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 wurde schon vielfach nachgewiesen, dass positive Gefühle auch eine gesundheitsfördernde Wirkung haben:

- Sie stärken das Herz-Kreislaufsystem,
- forcieren die Antikörperproduktion und
- Entzündungsreaktionen verringern sich.

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

Demzufolge sollten wir unser Leben so gestalten, dass es möglichst viele kleine Mikro-Momente voller positiver Emotionen enthält, die wir bewusst wahrnehmen. Für Unternehmen bzw. deren Führungskräfte gilt dasselbe: Sie sollten die Arbeit und das Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter 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, wenngleich 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,
- zusammen mit anderen Menschen etwas unternehmen,
- 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 aus der Perspektive „Ich sollte ...“ oder „Es tut mir gut, wenn ...“ heraus agieren.

### 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. Es nutzt auch nichts, zur darbedenden 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.

In der Psychologie unterscheidet man zwischen einem hedonistischen und einem eudämonischen Wohlbefinden. Ein hedo-

## Schon gewusst?

### Glück und Erfüllung im Beruf: So glücklich sind die Deutschen mit ihrem Arbeitsplatz

Die Arbeit macht für viele Menschen einen Großteil ihres Lebens aus. Unser Job trägt deshalb maßgeblich zu unserem allgemeinen Wohlbefinden bei, und bei den Deutschen klappt das aktuell sogar richtig gut. Im Rahmen des Work-Happiness-Reports 2024 gaben rund 80 Prozent der Befragten an, zufrieden mit ihrer Arbeit zu sein. Unglücklich im Beruf sind hingegen nur sieben Prozent. Drei Faktoren tragen dazu bei, dass Menschen positive Emotionen in ihrem Job erleben: Selbstverwirklichung, Sinnempfinden und Gemeinschaftsgefühl. Auch zeitliche und örtliche Flexibilität beeinflusst das Arbeitsglück in hohem Maße: Unter den Personen, die in ihrem Job auf hybride Modelle zurückgreifen können, bezeichneten sich acht von zehn als besonders glücklich. Und auch die Vier-Tage-Woche konnte mit einem auffällig hohen Glücksscore punkten: Auf einer Skala von Null (niedrig) bis zehn (hoch) waren Menschen, die lediglich an vier Tagen pro Woche arbeiten, deutlich glücklicher (7,6) als diejenigen, die freiwillig (7,0) oder unfreiwillig (6,9) fünf Tage pro Woche beim Job antreten müssen.

Quelle: Spiegel online (2024): Untersuchung zur Arbeitszufriedenheit: Acht von zehn Deutschen sind glücklich im Job. Online abrufbar unter: <https://www.spiegel.de/karriere/arbeitszufriedenheit-hoch-was-deutsche-im-job-so-gluecklich-macht-a-fbbb2f69-e35a-4246-bbc9-6210f682b39d>.

nistisches Wohlbefinden stellt sich bei uns ein, wenn wir etwa ein vorzügliches Essen genießen. Ein eudämonisches Wohlbefinden verspüren wir hingegen unter anderem, wenn

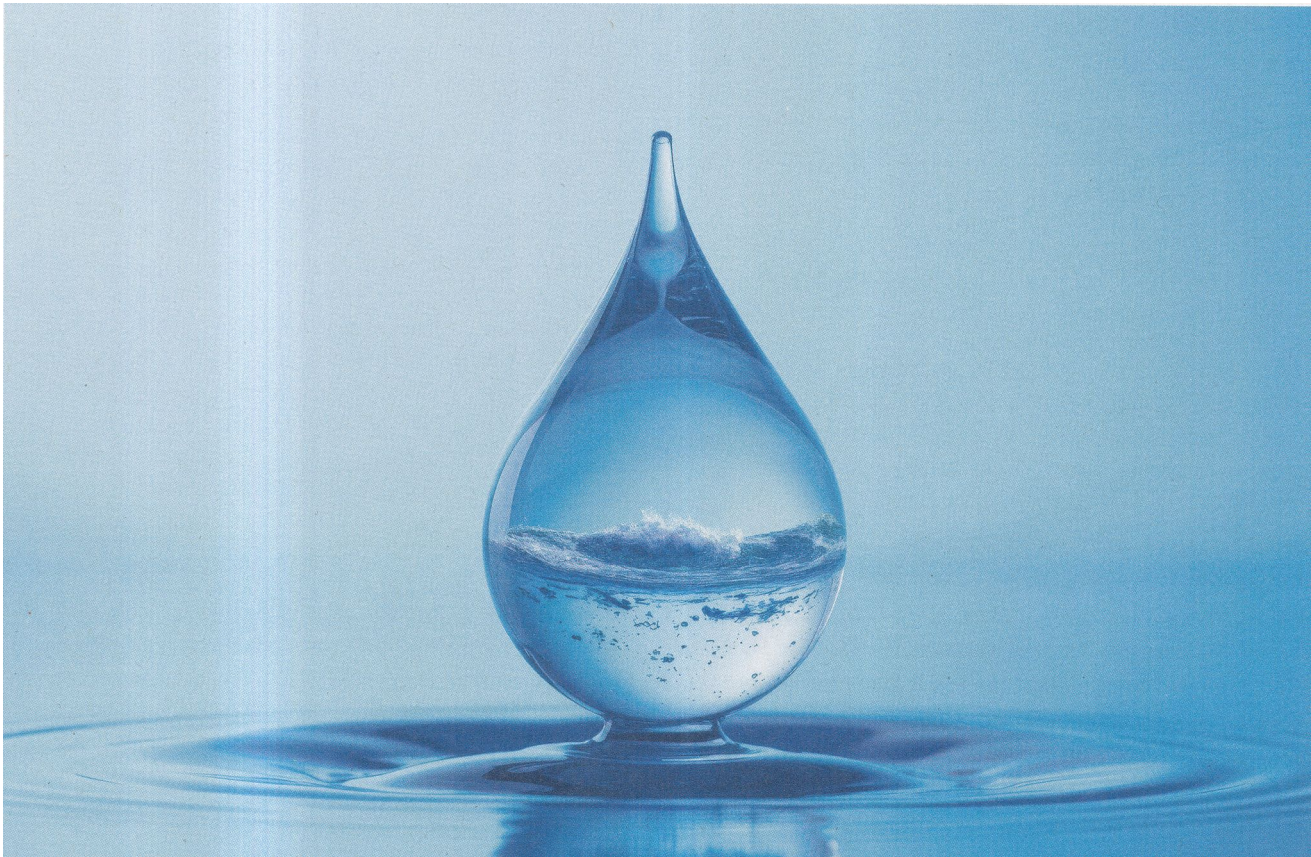
- wir anderen etwas Gutes tun,
- unsere Fähigkeiten und Talente nutzen oder
- uns für etwas einsetzen, das uns am Herzen liegt.

### Das eudämonische Wohlbefinden steigern

Das eudämonische Wohlbefinden hat einen stärkeren positiven Einfluss auf unsere Gesundheit als das hedonistische Wohlbefinden. Der Grund dafür: 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.

Die Nährstoffe für unser persönliches Wachstum sind deshalb die Mikro-Momente in unserem Leben, in denen wir ein eudämonisches Wohlbefinden verspüren. 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 Infobox 2, S. 48).



### Die zehn häufigsten positiven Emotionen und ihre Wirkung

**Freude:** ein intensives angenehmes Gefühl. Es entsteht meist in Momenten von Sicherheit und Komfort und fördert ein spielerisches Verhalten, kreative Ausdrucksformen und den Aufbau von Fähigkeiten.

**Dankbarkeit:** eine tiefe Wertschätzung für jemanden oder etwas, der/das einem etwas Gutes getan hat. Dankbarkeit entsteht, wenn man das Gute im Leben erkennt und anerkennt. Sie fördert soziale Bindungen, Freundlichkeit und das Bedürfnis, die erwiesene Gunst zu erwidern.

**Gelassenheit:** ein Zustand ruhiger Zufriedenheit und innerer Ruhe. Er tritt oft in Momenten der Entspannung und Zufriedenheit ein und fördert das Innehalten und Genießen des Augenblicks.

**Interesse:** eine neugierige, aufmerksame Haltung gegenüber neuen, komplexen oder faszinierenden Reizen. Sie motiviert zur Exploration und zum Lernen. Interesse fördert das persönliche Wachstum.

**Hoffnung:** ein positives Erwartungsgefühl, das in schwierigen oder bedrohlichen Situationen auftritt. Es zeichnet sich durch die Zuversicht aus, dass sich die Dinge verbessern werden. Hoffnung fördert Beharrlichkeit, Durchhaltevermögen und die positive Bewältigung.

*(nach Barbara Fredrickson 2001,2009)*

**Stolz:** ein Gefühl der Zufriedenheit und des Erfolgs, das aus eigenen Leistungen oder positiven Handlungen resultiert. Es entsteht, wenn man Anerkennung für seine Errungenschaften erfährt. Stolz fördert unser Selbstwertgefühl und motiviert dazu, dieses Empfinden zu teilen und nach weiteren Erfolgen zu streben.

**Vergnügen:** ein Gefühl der Heiterkeit, das oft in humorvollen oder spielerischen Situationen auftritt. Vergnügen fördert soziale Bindungen und die Entspannung.

**Inspiration:** ein Gefühl der Erhebung und Motivation, das durch außergewöhnliche Leistungen oder Qualitäten anderer hervorgerufen wird. Inspiration fördert den Wunsch, sich selbst zu verbessern und außergewöhnliche Ziele zu erreichen.

**Ehrfurcht:** ein Gefühl des Staunens sowie der Bewunderung angesichts von etwas Großartigem oder Erhabenen. Ehrfurcht entsteht oft in Gegenwart von Naturwundern, Kunst oder besonderen menschlichen Leistungen. Sie fördert eine Erweiterung des Denkens, Demut sowie das Gefühl, Zeit zu haben.

**Liebe:** ein Gefühl tiefer Zuneigung und Verbundenheit, das in sicheren und intimen Beziehungen entsteht. Liebe umfasst eine Vielzahl positiver Emotionen wie Freude, Dankbarkeit und Gelassenheit. Sie fördert die Fürsorge, Bindung und gemeinsame Freude.

### Hoffnung ist unser Motor

Eine ganz besondere Rolle unter den positiven Emotionen, die Menschen empfinden, spielt die Hoffnung - gerade in Krisenzeiten bzw. Zeiten der Veränderung. Denn anders als die Emotionen Freude, Dankbarkeit, Stolz usw. ist sie stets zukunftsorientiert.

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 zu stärken.

Das können Führungskräfte unter anderem, indem sie

- ihren Mitarbeitern vor Augen führen, welche Herausforderungen sie schon gemeistert haben, von denen sie zunächst glaubten, sie nicht bewältigen zu können, oder
- ihnen Beispiele und Strategien vorstellen, wie andere Personen oder Organisationen ähnliche Krisen bewältigt haben, oder

### Mikro-Momente des Glücks und der Zufriedenheit

So können Sie Ihr eudämonisches Wohlbefinden und das anderer Menschen fördern:

**Den Moment genießen:** Die Aufmerksamkeit auf die drei Zeitdimensionen der meisten positiven Ereignisse lenken:

- vorher: Vorfreude;
- währenddessen: bewusstes Erleben;
- danach: Reflexion (das positive Gefühl wieder auf-/wachrufen).

**Mit anderen verbunden sein:** Die Nähe und Verbundenheit mit anderen Menschen spüren. Fragen Sie sich zum Beispiel abends: An welche positiven Begegnungen, Gespräche heute erinnere ich mich und mit wem fühlte ich mich wie verbunden?

**Wertschätzend sein:** Machen Sie sich bewusst, was Sie an Ihren Mitmenschen schätzen. Welche Stärken haben sie? Warum freuen Sie sich auf Begegnungen, Gespräche mit ihnen? Sagen Sie dies Ihren Mitmenschen auch. Und schenken Sie ihnen häufiger ein anerkennendes Wort.

**Echt und ehrlich sein:** Zeigen Sie den Menschen, die Ihnen wichtig sind, Ihre Gefühle. Stehen Sie auch zu Ihren Ecken und Kanten - soweit möglich. Denn nur dann sind Sie für die anderen als Mensch erfahrbar und es entsteht Verbundenheit.



- ihnen bewusst machen, welche Ressourcen ihnen für das Meistern der Herausforderungen zur Verfügung stehen.

Dies können Führungskräfte jedoch nur glaubhaft und effektiv umsetzen, wenn sie selbst einen positiven Blick auf die Zukunft haben und dies auch ausstrahlen. Zudem müssen sie in einem lebendigen Dialog mit ihren Mitarbeitern stehen - nur so können sie wissen, was diese gerade zum Aufrechterhalten ihrer Zuversicht und Handlungsfähigkeit brauchen.

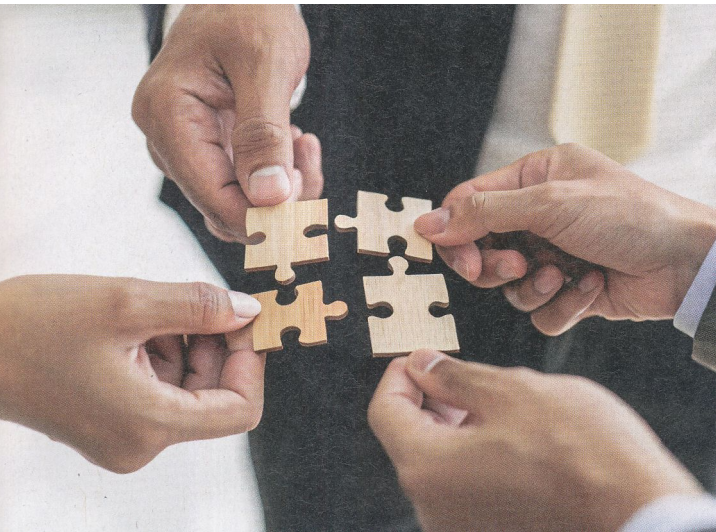
**Erfolge feiern:** Fragen Sie sich zudem abends: Was habe ich heute so richtig gut gemacht (bei der Arbeit, zu Hause, im Umgang mit Kunden und Kollegen, Freunden und Bekannten)? Worauf kann ich stolz sein?

**Dankbar sein:** Fragen Sie auch, was Ihnen durch andere Menschen Gutes widerfuhr. Wofür sollten Sie ihnen dankbar sein?

**Mitgefühl zeigen:** Machen Sie sich bewusst, mit welchen Problemen und Herausforderungen andere Menschen konfrontiert sind, zum Beispiel Ihr Chef oder Kollege. Oder die Kassiererin im Supermarkt. Fragen Sie sich: Was kann ich tun, um deren Wohlbefinden zu steigern (z. B. Interesse zeigen, verständnisvoll und geduldig sein, Unterstützung anbieten)?

**Neugierig und offen sein:** Das Leben ist bunt und vielfältig. Machen Sie sich dies immer wieder bewusst. Es gibt noch so vieles zu sehen, zu lernen und zu erleben. So gehen Sie Herausforderungen beschwingter an und entdecken dabei viel Positives.

**Freundlich und zugewandt sein:** Nehmen Sie Ihre Mitmenschen - Ihre Kollegen, den Kassierer im Supermarkt, Ihren Lebenspartner - bewusst wahr. Schauen Sie ihnen in die Augen. Schenken Sie ihnen ein Lächeln. Bedanken Sie sich auch für scheinbar selbstverständliche Kleinigkeiten.



### 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 sich dieses automatisch auf das Verhalten und Wirken im Mitarbeiterkontakt auswirkt. So strahlen Führungskräfte, die sich am Rande eines Burnouts bewegen, zum Beispiel nicht die nötige Energie aus, die es zum Aktivieren der Mitarbeiter braucht. Ebenso wenig können sie, wenn sie selbst nicht an den Erfolg gewisser Problemlösungen glauben, ihre Mitarbeiter dazu motivieren, sich für deren Umsetzung zu engagieren. Folglich müssen Führungskräfte potenzielle Engpässe beim Wahrnehmen ihrer Führungs- und Leader-Funktion bei sich selbst erkennen und geeignete Gegenmaßnahmen ergreifen können.

Ähnliches gilt bezogen auf ihre Mitarbeiter, denn diese reagieren aufgrund ihrer diversen Persönlichkeiten auf dieselbe Situa-

tion teilweise sehr verschieden. So denken zum Beispiel manche bei einer neuen Herausforderung unmittelbar: „Das kann ich nicht!“ Andere hingegen meinen dann zwar auch zunächst „Huch, was kommt da auf mich zu“, doch dann gelangen sie zu der Überzeugung: „Irgendwie schaffe ich das schon, auch wenn ich noch nicht weiß wie.“ Entsprechend unterschiedlich muss das Führungs- und Unterstützungsverhalten ihrer Vorgesetzten sein.

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

### Literatur

Fredrickson, Barbara L. (2001): The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist* 56 (3), S. 218-226. DOI: 10.1037//0003-066x.56.3.218.

Fredrickson, Barbara L. et al. (2009): Happiness Unpacked: Positive Emotions Increase Life Satisfaction by Building Resilience. *Emotion* 9 (3), S. 361-368. DOI: 10.1037/a0015952.

### Die Autoren.

**Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner**

Führungsteam des Beratungsunternehmens Positivity Guides eG&R, Berlin/Braunschweig ([www.positivity-guides.de](http://www.positivity-guides.de)), das auf das Themengebiet Positive Führung bzw. Positive Leadership spezialisiert ist und unter anderem Trainings und Coachings hierzu anbietet. Ende 2024 ist ihr Buch *Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empowern* erschienen.



Abb. 2: PERMA-LEAD-Ziel: ein zukunftsorientierter Führungsstil (Quelle: Positivity Guides eG&R (Berlin, Braunschweig), nach Markus Ebner (Wien).