

# iga.Fakten<sup>11</sup>



Themenschwerpunkt  
**Positive  
Psychologie**

## Stärken stärken Positive Psychologie in Prävention und Betrieblicher Gesundheitsförderung

.....

Patricia Lück, Hannah Bleier und Birgit Schauerte

### Die Initiative Gesundheit und Arbeit

In der Initiative Gesundheit und Arbeit (iga) arbeiten gesetzliche Kranken- und Unfallversicherung zusammen, um arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Gemeinsam werden Präventionsansätze für die Arbeitswelt weiterentwickelt und vorhandene Methoden oder Erkenntnisse für die Praxis nutzbar gemacht.

iga ist eine Kooperation von BKK Dachverband, der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV), dem AOK-Bundesverband und dem Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek).

[www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)

## Was ist Positive Psychologie?

Die klinische Psychologie hat sich in der Vergangenheit im Wesentlichen mit psychischen Erkrankungen und negativen Emotionen wie Angst, Wut oder Verzweiflung beschäftigt. Geforscht wurde hauptsächlich zu den Ursachen und Therapiemöglichkeiten psychischer Störungen wie Depressionen, Phobien oder Sucht. Seit den 1990er Jahren beschäftigt sich die Positive Psychologie verstärkt auch mit der Frage, was das Leben lebenswert macht, was uns gesund hält, Beziehungen glücklich macht und zum Wohlbefinden beiträgt.

Den Anstoß dazu gab die Tatsache, dass es Menschen möglich war, trotz der traumatischen Erfahrung des Überlebens von Konzentrationslagern ein weitgehend gesundes und glückliches Leben zu führen. Mit der Frage, wie dies gelang, setzten sich verschiedene Forscher auseinander. Viktor Frankl hat seine eigenen Erfahrungen reflektiert und in sein Modell der Logotherapie überführt (Frankl, 2012). Die Logotherapie geht der Frage nach dem Sinn des Lebens und Faktoren der Resilienz nach. Frankl forderte eine „Höhenpsychologie“ im Gegensatz zur damals dominierenden Tiefenpsychologie (Psychoanalyse). Auch der israelisch-amerikanische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky

stellte sich die Frage, was Überlebende von Konzentrationslagern geholfen hat, zu überleben und in den folgenden Jahren gesund zu bleiben. Mit seinem Modell der Salutogenese hat er ein Konzept entwickelt, das die Entstehung von Gesundheit anhand der Dimensionen Sinnhaftigkeit, Verstehbarkeit und Handhabbarkeit erklärt (Antonovsky & Franke, 1997). Das Ausmaß dieser miteinander verbundenen Dimensionen drückt sich im Kohärenzsinn aus.



### Stärken im Fokus

Martin Seligman führte die Beschäftigung mit diesen Fragen fort und fragte darüber hinaus, was genau Menschen glücklich macht (Seligman, 2009). So prägte er in den 1990er Jahren den Begriff der Positiven Psychologie. Seligman war es ein Anliegen, den Fokus der Psychologie mehr auf die positiven Aspekte der menschlichen Existenz zu richten, diese wissenschaftlich zu erforschen und Faktoren für Glück und Wachstum zu identifizieren. Über seinen Forschungsansatz der erlernten Hilflosigkeit hinaus, der zur Erklärung der Ursachen von Depression diente, nahm er die Fragen in den Blick: Was macht Menschen eigentlich zufrieden und glücklich? Und wie kann dieses Wohlbefinden erhalten oder gar gesteigert werden? Diese Fragen beziehen sich nicht nur auf einzelne Personen, sondern auch auf Organisationen. Mit ihrer Hilfe werden Faktoren für leistungsfähige Unternehmen und motivierte Beschäftigte erforscht. Welche Bedingungen müssen geschaffen werden, um eine optimale Entwicklung von Personen und Organisationen zu ermöglichen? Wie können Stärken der Einzelnen besser im Job eingesetzt werden und welche Wirkung hat das auf das Ergebnis der Arbeit und das eigene Erleben?

### Positive Psychologie – Themenschwerpunkt in iga

Mit der Positiven Psychologie setzt iga einen Themenschwerpunkt, der ressourcenorientierte Ansätze in der BGF in den Blick nimmt. Im Mittelpunkt stehen das Gelingende, die Stärken von Beschäftigten sowie Wege zu positiven Emotionen, mehr Sinn und Erfolgsorientierung. Neben den Grundlagen der Positiven Psychologie werden u. a. Ansätze wie Achtsamkeit und Meditation sowie Job Crafting im Detail betrachtet.

---

WEITERE INFORMATIONEN zum Themenschwerpunkt finden Sie unter  
> [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Themen > Positive Psychologie

Jeder Mensch trägt einzigartige Stärken in sich. Diese persönlichen Stärken, die zu einem zufriedenen, glücklichen und gesunden Leben beitragen, stehen im Zentrum der Positiven Psychologie. Sie ist also ein insbesondere ressourcen- und stärkenorientierter Ansatz. Das dahinterliegende Menschenbild hat seine Wurzeln im Humanismus. Jeder Mensch strebt nach einem sinnerfüllten, selbstbestimmten Leben mit positiven Beziehungen zu anderen Menschen und nach Möglichkeiten zu wachsen und sich weiterzuentwickeln. Um dies zu belegen, sucht die Positive Psychologie Antworten in zahlreichen Studien und Untersuchungen. Auf Basis fundierter Erkenntnisse werden ressourcenorientierte Ansätze für Interventionsmöglichkeiten angeboten.

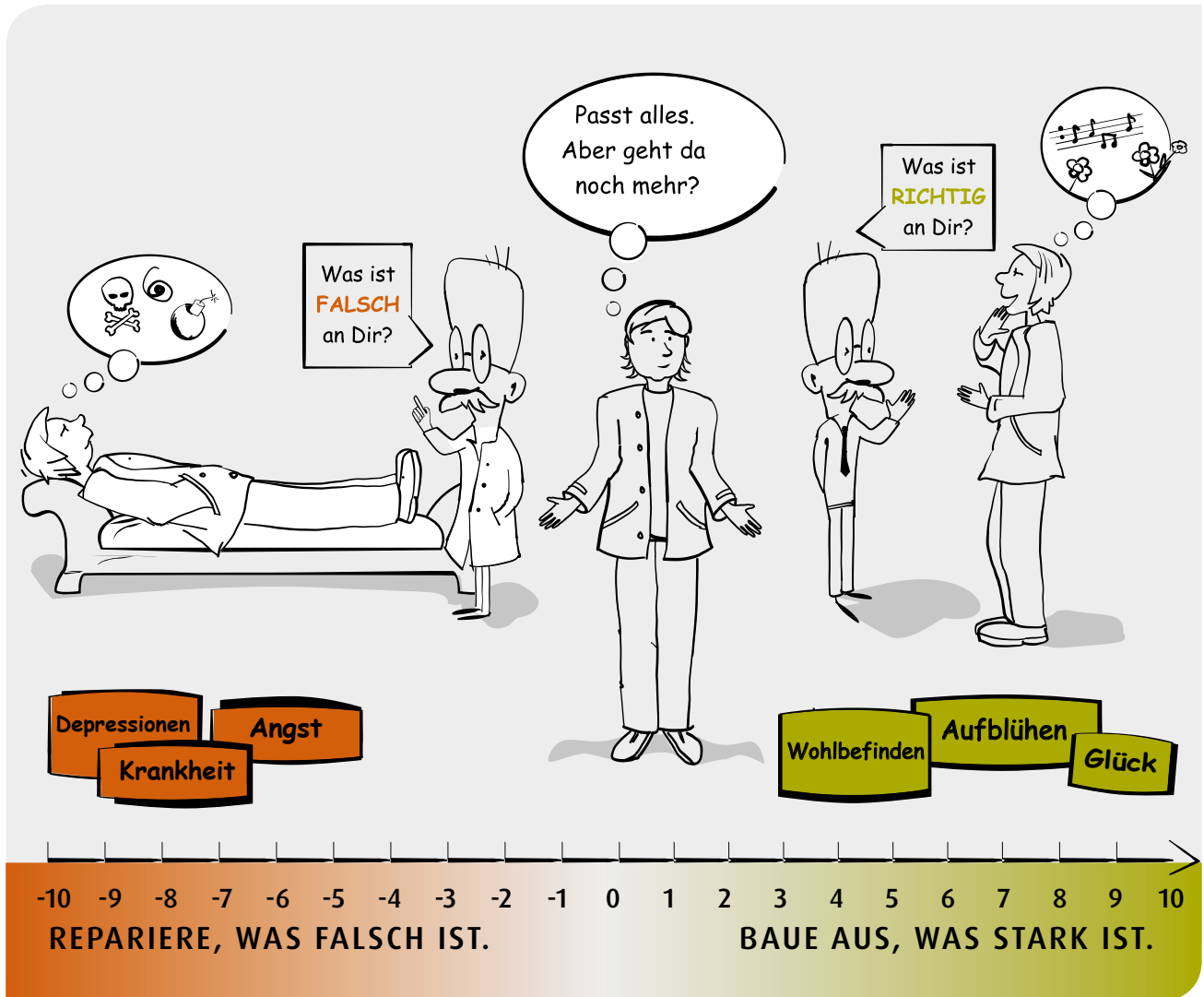


Abbildung 1: Die Grundidee der Positiven Psychologie

Abbildung 1 veranschaulicht das Konzept der Positiven Psychologie: Die Beschäftigung der Psychologie mit Krankheiten und Befindlichkeitsstörungen (Skala von -10 bis -1) bis hin zum Spektrum der Positiven Psychologie – dem gesunden Menschen in seinen verschiedenen Zuständen des Wohlbefindens, der Zufriedenheit und des Glücks (von 0 bis +10).

Ziel der Positiven Psychologie ist eine Steigerung der Lebenszufriedenheit auf dieser Skala, z. B. von +2 auf +5 (oder auch von -2 auf +1), also eine positive Entwicklung und Wachstum.

Dieses Ziel ist keine einmalige Intervention, sondern eine Ausrichtung des eigenen Lebens, der Arbeit und der Beziehungen in Richtung größerer Achtsamkeit, des Ausbaus der eigenen Stärken. Krankheitsbewältigung, Trauer und negative Gefühle werden dabei nicht ausgeschlossen, sondern im akuten Fall berücksichtigt und bearbeitet. Es soll aber die vorherrschende Ausrichtung von Menschen auf Belastungen und Probleme aufgegeben werden zugunsten einer verstärkten Orientierung auf Stärken, Ressourcen und Potenziale.

### Was ist Positive Psychologie NICHT?

Auch wenn der Fokus auf das Gelingende, das Aufblühen und das Wachstum von Menschen gelegt wird, ist Positive Psychologie nicht gleichzusetzen mit Positivem Denken. Es geht nicht um ein Wegdrücken negativer Emotionen oder ein Ignorieren von Belastungen oder Problemen. Es gibt kein Muss zum „Smiling Face“ und zu beständigem positivem Denken. Ärger, Wut, Sorge und Angst finden Raum, sollen jedoch durch eine Vielzahl positiver Erfahrungen und Emotionen ausgeglichen werden.

Diejenigen, die das Positive Denken vertreten, fordern dazu auf, möglichst viele aufmunternde und motivierende positive Sätze zu sagen, um Probleme von sich fernzuhalten. In der Positiven Psychologie geht es hingegen darum, eigene Stärken und gute Gefühle immer besser kennenzulernen, sich ihrer bewusst zu

### Begriffsbestimmung: Positive Psychologie

.....

„Die Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelingenden und erfüllten Leben und damit die erste Disziplin, die sich wissenschaftlich mit der Frage beschäftigt, wie psychisches Wohlbefinden und persönliche Entwicklung für alle Menschen unterstützt und aufrechterhalten werden können. Sie ist eines der jüngsten und neuesten Forschungsgebiete der akademischen Psychologie.“ (Blickhan, 2018, S. 15)

werden und sie absichtsvoll und so häufig wie möglich gezielt einzusetzen, um Probleme kreativ zu lösen (Blickhan, 2018).

## Warum lohnt sich Positive Psychologie für Unternehmen?



Mit dem Ziel, eine menschengerechtere Arbeitswelt zu schaffen, hat sich bereits in den 1970er Jahren die Arbeitspsychologie im Programm „Humanisierung der Arbeitswelt“ beschäftigt. Dabei wurde auf Basis der Gestaltung von Arbeitsbedingungen die Frage diskutiert, wie Menschen selbstbestimmt und belastungsfrei produktiv zusammenarbeiten können. Vor allem wurde angestrebt, Beschäftigten größere Handlungsspielräume und Entwicklungschancen einzuräumen, um Arbeitszufriedenheit und Motivation zu steigern. Die Belegschaft gewann als wichtiges Kapital des Unternehmens zunehmend an Bedeutung.

Die Arbeitswelt für Menschen positiv zu gestalten, ist eine organisationale Gestaltungsaufgabe für Unternehmen. Die Blickrichtung der Positiven Psychologie gibt Unternehmen nun einen erweiterten Ansatz an die Hand, um das Wohlbefinden von Beschäftigten zu verbessern. Dabei wird nach Wesely (2019) Folgendes berücksichtigt:

1. die Auseinandersetzung mit den Faktoren, die dazu beitragen, dass Beschäftigte denk-, handlungs- und leistungsfähig sind und konstruktiv arbeiten können, und
2. die Umsetzung positiver Maßnahmen, die auf Stärken und das Funktionierende in Organisationen abzielen. Wo Momente des Gelingens betont und verstärkt werden, „blühen“ Beschäftigte „auf“ (vgl. Infokasten zum Flourishing auf S. 5).



Werden Rahmenbedingungen, das Miteinander, die Führung und die Arbeitsgestaltung unter dem Aspekt der Positiven Psychologie gedacht und entsprechend (um-)gestaltet, lohnt sich dies für die Unternehmen, wie zahlreiche Studien belegen:

- Sie profitieren von einer gesteigerten Beschäftigten-zufriedenheit, einer positiveren Arbeitskultur und weniger Fehltagen (Rolfe, 2019).
- Sie schaffen damit Rahmenbedingungen, die Beschäftigte im Arbeitsleben glücklich und zufrieden machen, und steigern dadurch die Erfolgsaussichten der Unternehmen. Die Harvard University betrachtete 2005 in einer Metastudie über 225 Studien den Zusammenhang von Glück und Erfolg. Sie zeigt, dass zufriedene Beschäftigte im Vergleich zu unzufriedenen Beschäftigten durchschnittlich
  - 31 % produktiver sind,
  - 37 % höhere Verkaufsraten erreichen und
  - dreimal so kreativ sind (Lyubomirsky et al., 2005).
- Eine Erweiterung der Gestaltungs- und Entfaltungsmöglichkeiten führt bei den Beschäftigten zu mehr Arbeitszufriedenheit und ist eng mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verknüpft.
- Beschäftigte, die ihre Stärken kennen und einsetzen, entwickeln Einsatzfreude und Einsatzwillen. Es zeigen sich positive Zusammenhänge zu verbessertem Wohlbefinden, Flow-Erleben (siehe Infokasten, S. 11), positiven Emotionen und geringerer Depression.

Kann man Glück lernen oder ist einem das Gefühl für Glück in die Wiege gelegt? Nach Lyubomirsky (2008) ist die Fähigkeit, Glück zu empfinden, beeinflussbar. Aufbauend auf Studien mit Zwillingen geht die Autorin davon aus, dass 50 Prozent der menschlichen Fähigkeit, glücklich zu sein, genetisch bedingt, also angeboren sind. Lediglich 10 Prozent des Potenzials, Glück zu empfinden, ist nach Lyubomirsky von der konkreten Lebenssituation wie beispielsweise einem Lottogewinn abhängig. Sie ist darüber hinaus der Ansicht, dass die restlichen 40 Prozent von jedem Menschen selbst kontrolliert und beeinflusst werden können. Die eigene Haltung, das Denken und Verhalten haben demnach einen verhältnismäßig großen Einfluss auf das Glücksempfinden (siehe Abbildung 2).

Martin Seligman fasste im Jahr 2012 die für ihn wesentlichen Forschungsrichtungen und empirischen Ergebnisse im PERMA-Modell zusammen, das im nachfolgenden Kapitel ausführlich vorgestellt wird. Es liefert Erkenntnisse und Maßnahmen, wie Bedingungen gestaltet werden können, damit Menschen und ganze Organisationen aufblühen.

## Flourishing = Aufblühen

Flourishing wird als ein Zustand definiert, in dem eine Person Glück bzw. Wohlbefinden erfährt, sich öffnet, aufnahme- und lernbereit ist und Zugang zu all ihren Ressourcen hat. Es ist das Gegenteil von Verkümmern und zeichnet sich durch Verbesserungen im subjektiven Wohlbefinden, der psychischen Leistungsfähigkeit und dem persönlichen Wachstum aus. Der Umgang mit belastenden Lebenssituationen wird einfacher. Zudem steigert es die Produktivität (Blickhan, 2018). Flourishing, im Sinne von Wachstum, ist ein Ergebnis der Arbeit an den Aspekten, die im PERMA-Modell Beachtung finden. Es ist ein zentrales Konzept der Positiven Psychologie.



## Einfluss auf das Glücksempfinden

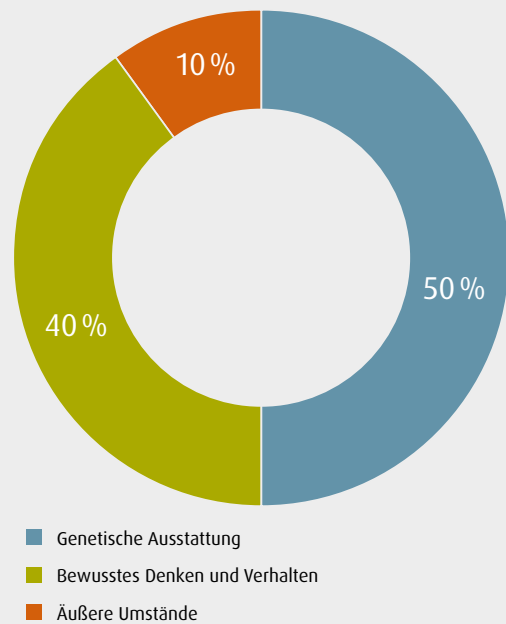


Abbildung 2: Unterschiedliche Einflussfaktoren auf das Glücksempfinden (vgl. Lyubomirsky, 2008)

## Die fünf Säulen des Wohlbefindens – das PERMA-Modell

Ausgehend von der Fragestellung „Was macht ein gutes Leben aus und was können wir tun, um es erfüllter zu gestalten?“ entwickelte Martin Seligman das PERMA-Modell. Auf Basis seiner Erkenntnisse definiert das Modell fünf Bereiche, die ein positives Leben fördern: Positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und Wirksamkeitserfahrungen (siehe Abbildung 3).

Gleichwohl ist diese Aufzählung Seligmans nicht allumfassend. Im Gegenteil: Es ist durchaus denkbar, dass aktuelle Forschungserkenntnisse zu einer Erweiterung des Modells führen – es kann also weitere Säulen geben, auf denen das persönliche Wohlbefinden aufbaut. Dieser Gedanke wird am Ende dieser Broschüre aufgegriffen, wo eine mögliche Erweiterung vorgestellt wird.

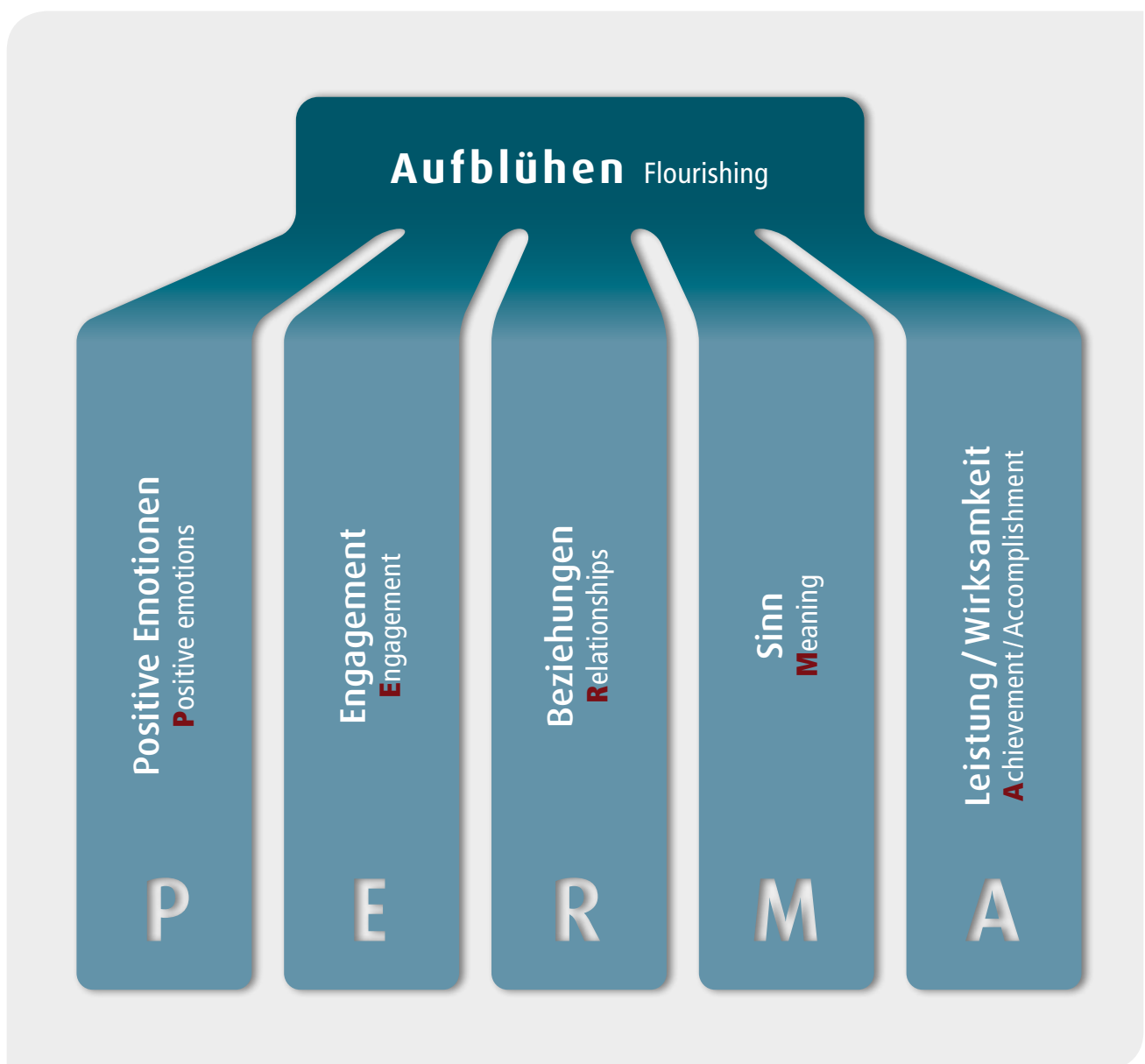


Abbildung 3: PERMA – Fünf Bereiche, die das Aufblühen fördern

### Arbeit gestalten mit dem PERMA-Modell

Unser Wohlbefinden hängt nicht nur von uns ab, sondern steht auch im Zusammenhang mit unserem Umfeld. Einen großen Teil unserer Lebenszeit verbringen wir am Arbeitsplatz, widmen uns der Arbeit. Auch unser berufliches Umfeld trägt damit dazu bei, ob wir mit unserem Leben zufrieden sind und uns wohlfühlen. Entscheidend sind auch hier die Fragen: Was braucht es, um im Beruf „aufzublühen“, wie kann ich meine Stärken am besten einsetzen?

Die Säule „**Positive Emotionen**“ beschreibt, wie wir angenehme Gefühle wie Freude, Dankbarkeit oder Zufriedenheit im Arbeitskontext erleben können und was diese Gefühle bewirken. Die Säule „**Engagement**“ geht auf die Umstände ein, unter denen sich Beschäftigte engagieren, wann sie über extrinsische Faktoren hinaus motiviert sind. Gerade die Möglichkeit, persönliche Stärken im Arbeitskontext einzusetzen, entscheidet über das eigene Engagement. „**Beziehungen**“ beschreibt die Energie und die Effekte, die soziale Beziehungen auf uns haben, sowie deren Qualität. „**Sinn**“ beschreibt die Auseinandersetzung mit einem höheren Ziel in Arbeit und Leben, die Säule „**Leistung/Wirksamkeit**“ schließlich steht dafür, wie Menschen ihr „bestes Selbst“ zur Arbeit bringen können.

Inwiefern Beschäftigte, Teams und ganze Unternehmen aufblühen und sich weiterentwickeln können, hängt insgesamt von der Gestaltung der fünf Säulen des PERMA-Modells ab.

### Wie können positive Interventionen in die betriebliche Praxis eingebaut werden?

Die Positive Psychologie hat Interventionsmethoden entwickelt, die Menschen darin unterstützen, ihre Stärken einzusetzen, Ressourcen und Potenziale voll auszuschöpfen und so – auch in der Auseinandersetzung mit beruflichen oder privaten Krisen – ein erfülltes Leben zu führen. In Unternehmen können durch die Umsetzung von Interventionen der Positiven Psychologie neue Handlungs- und Entwicklungsräume eröffnet und Innovation und Kreativität gefördert werden.

Im Folgenden werden anhand der fünf Säulen oder auch Bereiche des PERMA-Modells Interventionsmethoden vorgestellt, die sowohl auf individueller als auch auf Team- und Führungsebene wirken und einfach in den beruflichen Alltag integriert werden können.





## PERMA: Positive Emotionen fördern

Die Wirkung positiver Emotionen ist ein zentrales Thema der Positiven Psychologie. Positive Emotionen wie Freude, Neugier, Stolz, Liebe und Vergnügen erweitern die Wahrnehmung sowie die Lern- und Handlungsfähigkeit und fördern damit den Aufbau von Ressourcen und Potenzialen.

Eine der wichtigsten Theorien der Positiven Psychologie hierzu ist die Broaden-and-build-Theorie positiver Emotionen von Prof. Dr. Barbara Fredrickson, die in Abbildung 4 schematisch dargestellt ist. Die Theorie geht davon aus, dass positive Emotionen das Denken, Erleben und Handeln eines Menschen verändern (Fredrickson, 2011). Dadurch tragen sie zu neuen Ideen und Beziehungen bei und erweitern das Wahrnehmungs- und Verhaltensrepertoire (= broaden). Über die Zeit schafft dieses erweiterte Verhaltensrepertoire neue Reaktionen, Ideen und Umstände, die wiederum die persönlichen Ressourcen des Menschen fördern und aufbauen (= build). Positive Emotionen bewirken demnach erstens eine offene Bewusstseinslage

(Broaden-Effekt) und unterstützen zweitens den langfristigen Ressourcen- bzw. Kompetenzaufbau (Build-Effekt). Dabei gilt, dass die Häufigkeit des Erlebens positiver Gefühle wichtiger ist, um positive Effekte zu erzeugen, als die Stärke bzw. Ausprägung der erlebten Emotionen.

Durch das Erleben positiver Gefühle „öffnen wir uns“. Diese Offenheit im Denken wirkt sich positiv auf unser Verhalten und Handeln aus. Wir können mehr Informationen aufnehmen bzw. behalten, trauen uns mehr zu, probieren mehr aus, gehen auf andere zu und bleiben über einen längeren Zeitraum motiviert. Auf diese Weise werden langfristig persönliche Ressourcen aufgebaut und die Leistungsfähigkeit erhöht (z. B. mehr Wissen, mehr positive Erfahrungen, mehr Fertigkeiten, ein größeres Netzwerk).

Eine Studie von Avey und anderen konnte 2011 eine signifikante Steigerung der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten aufzeigen, sobald deren Führungskräfte positiv kommunizierten, wenn sie Arbeitsaufgaben übertrugen. Die positive Kommunikation zeigte sich beispielsweise darin, dass die Führungskräfte bei der Erteilung eines Arbeitsauftrags bewusst ihre positive Einstellung zu den Fähigkeiten der Beschäftigten unterstrichen.

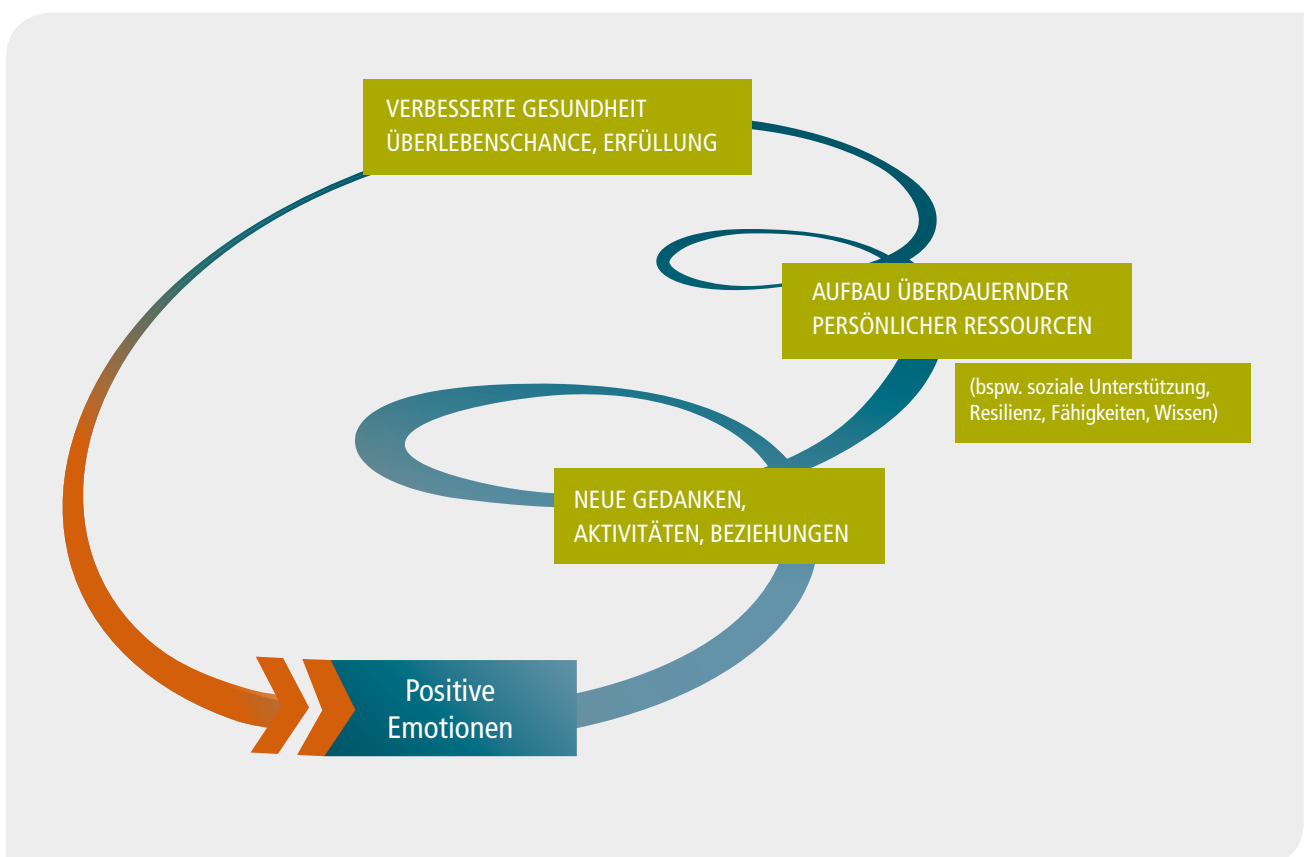


Abbildung 4: Die Wirkung positiver Emotionen: Die Broaden-and-build-Theorie nach Fredrickson (vgl. Fredrickson et al., 2008)



## Übung: Der Positive Tagesrückblick

- > **ZIEL:** Positive Gefühle bewusst wahrnehmen, positiver Tagesabschluss
- > **DURCHFÜHRUNG:** Für die Übung nimmt man sich jeden Abend Zeit, um den (Arbeits-)Tag Revue passieren zu lassen. Der Fokus liegt dabei auf der Reflexion der positiven Momente des Tages. Dies können auch scheinbar kleine Erlebnisse sein. Für die Übung werden folgende Fragen schriftlich beantwortet:
  1. Was war heute schön?
  2. Wie habe ich selbst dazu beigetragen, dass ich diese Erfahrung als schön erlebt habe?
 So werden persönliche Strategien entdeckt, die zu den positiven Erfahrungen beigetragen haben.
- > **ALTERNATIVER EINSATZ:** Im beruflichen Kontext kann diese Übung auch zu einer **Positiven Blitzlichtrunde** abgewandelt werden. Zu Beginn eines Meetings werden dann die Fragen gestellt:
  1. Was war seit dem letzten Meeting gut?
  2. Was haben wir als Team dazu beigetragen?
 Diese kurze Blitzlichtrunde bereitet den Boden für Problemlösungen auf Basis von geteilten Erfolgen und ein positives Miteinander im Team. Hinzu kommt, dass sich positive Emotionen im Austausch mit anderen Personen verstärken.

### Mehr positive Emotionen im Alltag

Studien der Positiven Psychologie belegen, dass es einfache Methoden gibt, um das Gehirn zu trainieren, mehr positive Reize wahrzunehmen und somit positive Emotionen zu erleben. Eine sehr bekannte Übung, die sich auch einfach in den Berufsalltag übertragen lässt, ist der Positive Tagesrückblick. Studien belegen, dass beim Positiven Tagesrückblick und dem Einsetzen eigener Stärken auch sechs Monate nach der Übung noch langfristige, signifikante und große Unterschiede im Wohlbefinden nachweisbar sind (Blickhan, 2018).

### Verstärkte Wahrnehmung positiver Gefühle lässt sich trainieren

MRT-Untersuchungen des menschlichen Gehirns zeigen, dass sich Glücksgefühle vor allem im linken präfrontalen Cortex (Stirnappen) abbilden, während Depression und Misstrauen sich im rechten Stirnappen darstellen. Je größer die Dominanz des linken Stirnappens ist, desto besser ist das Wohlbefinden. Dass der Teil des Gehirns, der für Wohlbefinden verantwortlich ist, trainiert werden kann, wurde zunächst bei Mönchen nachgewiesen. Mithilfe von Meditation und Achtsamkeit fokussierten sie sich auf das Hier und Jetzt und schenkten schlechten Gefühlen kaum Aufmerksamkeit. In Messungen zeigte sich: Nie zuvor war eine so große Dominanz des linken Stirnappens gegenüber dem rechten gemessen worden wie in diesen Fällen. Angenehme Gefühle wurden also verstärkt wahrgenommen, grausame Momente als weniger tragisch verarbeitet

(Haas, 2015). Über die Veränderung neuronaler Gehirnaktivitäten bewirken Meditationen demnach, dass das verstärkte Erleben positiver Momente „erlernt“ wird.

### Begriffsbestimmung: Was ist Meditation?

Meditation beschreibt eine trainierbare mentale Technik, die den kontinuierlichen Gedankenstrom kurzzeitig unterbrechen soll, um eine gewisse kognitiv-affektive Entspannung herbeizuführen (Esch & Esch, 2015). Hierbei spielt die Fokussierung der Aufmerksamkeit eine zentrale Rolle. Je nachdem, auf welche Fokuspunkte man sich konzentriert, spricht man von unterschiedlichen Meditationstechniken. Beispielsweise gibt es die Atemmeditation, bei der man sich der eigenen Atmung bewusstwerden soll. Weitere Meditationsobjekte können Gegenstände, Wörter, Klänge, Sätze oder Bewegungen sein. Bei dieser Methode wird die Konzentration also auf bestimmte Vorgänge oder Dinge ausgerichtet. Beim offenen Gewahrsein handelt es sich um eine Meditationstechnik für Fortgeschrittene. Hierbei öffnet man die Sinne für alle Empfindungen und Erfahrungen des gegenwärtigen Moments.

Achtsamkeit wird häufig in einem Atemzug mit Meditation benannt. Richtig ist, dass für Meditation Achtsamkeit erforderlich ist. Umgekehrt gilt das jedoch nicht: Es gibt zahlreiche Übungen zur Achtsamkeit im ganz alltäglichen Rahmen, wie z. B. die Gehmeditation, die ohne Meditationspraxis auskommen und eine Aufmerksamkeitslenkung und Konzentration auf einen konkreten Vorgang (hier: das Gehen) bedeuten. Meditation jedoch unterstützt die Erfahrung und Vertiefung eines achtsamen Lebens und Arbeitens.

**Methode: Achtsamkeit üben**

Viele Aufgaben gleichzeitig erledigen, beständige Unterbrechungen und Termindruck sind häufige psychische Belastungen in der Arbeitswelt. Ein allzu geschäftiger Alltag kann auf Dauer zermürben. Umso wichtiger ist es, regelmäßig Pausen einzulegen und Ruhe zu finden. Achtsamkeit gilt hier als wichtiger Baustein für mehr Wohlbefinden.


Eine achtsame Einstellung verhilft dazu, sich der eigenen Gefühle und Reaktionen bewusst zu werden durch Innehalten, Atmen und Spüren, was gegenwärtig passiert. Achtsamkeit beschreibt den wertungsfreien Blick darauf, was im gegenwärtigen Moment passiert. Achtsamkeitsübungen verhelfen zu einer Fokussierung auf das Hier und Jetzt und unterstützen dabei, neue Kraft und Balance aufzubauen.

Die positiven Effekte der Achtsamkeit auf das psychische Befinden sind gut belegt (Michaelsen et al., 2021). Die Technik kann dabei helfen, sich des Gelingenden und des Positiven im beruflichen und privaten Alltag bewusst zu werden.

**Begriffsbestimmung: Was ist Achtsamkeit?**

Dem Begriff „Achtsamkeit“ liegt keine einheitliche Definition zugrunde, die eine einfache beziehungsweise scharfe Abgrenzung unterschiedlicher Konzepte zulässt. Achtsamkeit ist ein Element vieler überlieferter Konzepte der traditionellen Heilkunde sowie der verschiedensten Meditations- und Körperpraktiken. Die meistzitierte Definition von Achtsamkeit umfasst „die absichtsvolle Aufmerksamkeitslenkung auf den gegenwärtigen Moment ohne zu bewerten“ (Kabat-Zinn, 2010).

Achtsamkeit ist auch im Arbeitsleben angekommen, und immer mehr Unternehmen bieten sie im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) an. Die Universität Witten/Herdecke hat anhand von über 100 randomisierten kontrollierten Interventionsstudien im Rahmen eines iga-Projektes die Wirksamkeit von Achtsamkeit im Arbeitskontext wissenschaftlich untersucht. Die Auswertung der Studien zeigt, dass Achtsamkeit eine positive Wirkung auf die Gesundheit hat und insbesondere den Auswirkungen psychischer Belastungen, wie z. B. dem Stresserleben, entgegenwirkt. Achtsamkeit verbessert die körperliche Gesundheit, das Wohlbefinden, die Erholungsfähigkeit und die Selbstregulation. Aber auch bei Burn-out konnte in einigen Fällen eine Wirksamkeit von Achtsamkeitstrainings nachgewiesen werden. Die Ergebnisse des Projektes wurden 2021 von Michaelsen und anderen im iga.Report 45 veröffentlicht.



**Übung zur Achtsamkeit im Beruf:  
Achtsames Sitzen mit Atembeobachtung**

> **ZIEL:** Durch Fokussierung auf den Atem den Geist zur Ruhe bringen

> **DURCHFÜHRUNG:** Setzen Sie sich aufrecht und ohne sich anzulehnen auf einen Stuhl, legen Sie die Hände auf Ihre Oberschenkel und schließen Sie die Augen oder fixieren Sie einen Punkt vor sich. Atmen Sie ruhig weiter und nehmen Sie wahr, wie sich der Atemstrom im Bereich der Nase anfühlt. Wenn Sie in der Aufmerksamkeit abschweifen, kehren Sie einfach wieder zum Atem zurück. Hilfreich ist auch das Zählen der Atemzüge (von 1 bis 10, dann wieder von 1 beginnen) oder die Begleitung des Atems durch „ein“ ... „aus“. Beenden Sie die Übung mit einem kräftigen Ein- und Ausatmen und dem Öffnen der Augen.

Die Übung kann 5 Minuten oder auch länger durchgeführt werden.

---

**QUELLE:** Die Übung wurde entnommen aus > Weiss, H., Harrer, M. E. & Dietz, T. (2014). *Das Achtsamkeitsbuch für Beruf und Alltag*. Klett-Cotta.



## PERMA: Engagement fördern

Engagement bedeutet Einsatzfreude und Einsatzwillen. Es entsteht, wenn Menschen ihre eigenen Stärken kennen und auch einsetzen können. Nach Seligman (2012) erhöht die

Kenntnis und die Förderung der eigenen Stärken die Motivation und Leistungsbereitschaft. Er nimmt hier Bezug auf den Glücksforscher Mihaly Csikszentmihalyi, der mit dem Begriff Flow einen selbstvergessenen und glücksbringenden Zustand meint, den er zunächst bei Musikern und Musikerinnen, Sportlerinnen und Sportlern sowie Fachleuten verschiedener Disziplinen beobachtet hat (siehe Infokasten zur Flow-Theorie).

### Die Flow-Theorie

Es gibt einen Zustand, in dem Menschen voll in ihrer Aufgabe aufgehen, Raum und Zeit vergessen und sich nur noch um die Tätigkeit kümmern – das Flow-Erleben. Die Flow-Theorie der Motivation beschäftigt sich mit der Frage, wie Beschäftigte genau zu diesem Erlebniszustand kommen.

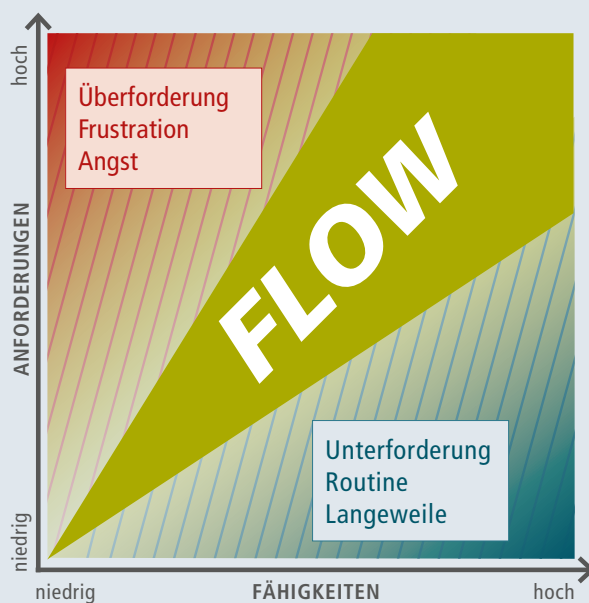


Abbildung 5: Flow in Abhängigkeit von Anforderungen und Fähigkeiten

Die Theorie betont dabei die Passung von Mensch und Aufgabe. Es hängt von den einzelnen Beschäftigten und ihren Fähigkeiten ab, ob eine Aufgabe gut gestaltet ist. Was für den einen gerade richtig ist, kann bei der anderen zum Gefühl der Unter- oder Überforderung führen. Csikszentmihalyi hat diese Wechselwirkung zwischen Aufgabe und Mensch 1990 beschrieben. Ideal ist nach diesem Modell eine Passung zwischen dem Anspruch der Aufgabe (= den Anforderungen der Tätigkeit) und dem Fähigkeitsniveau der Person (siehe Abbildung 5). Nehmen die Personen eine Balance zwischen den Anforderungen aus der Aufgabe und ihren eigenen Fähigkeiten und Stärken wahr, gehen sie in ihrer Arbeit auf, vergessen teilweise ihre Umgebung und konzentrieren sich nur auf die Arbeitsaufgabe. Dieser Zustand des Flow-Erlebens geht mit positiven Emotionen einher.

Sind die Anforderungen einer Tätigkeit dagegen zu hoch, kommt es zu Überforderung und einer sinkenden Motivation. Das Flow-Erleben wird verlassen. Dies gilt ebenso bei zu geringen Anforderungen: Unterforderung und Langeweile führen ebenfalls zu einem Motivationsverlust. Die Belastung durch zu geringe oder zu hohe Anforderungen kann das Stressempfinden am Arbeitsplatz steigern.

**QUELLE:** Die Zusammenstellung basiert auf Ausführungen der Wirtschaftspsychologischen Gesellschaft (WGPS), die auf ihren Internetseiten die wesentlichen Informationen zur Flow-Theorie gut zusammengefasst hat.

> <https://wpgs.de/fachtexte/motivation/flow-erleben-theorie-csikszentmihalyi/>

Werden Mitarbeitende gefordert und können sie ihre Arbeitsaufgaben mit Hilfe ihrer eigenen Stärken und ihres Könnens erledigen, entsteht in kurzen und kleinen Momenten ein Micro-Flow, bei großen Aufgaben über längere Zeitabschnitte ein Macro-Flow. Der Einsatz von Stärken und das daraus resultierende Flow-Erleben erhöhen die Leistungsfähigkeit.

Folgende Bedingungen fördern nach Bakker (2005, 2008) ein Flow-Erleben am Arbeitsplatz:

- Der oder die Beschäftigte muss sich mit der Aufgabe identifizieren und ein echtes Interesse an der Erbringung der Arbeitsaufgabe haben.
- Die Aufgabe muss eine Herausforderung darstellen und klar definierte Ziele enthalten.
- Der Schwierigkeitsgrad der Herausforderung muss zu den Fähigkeiten der oder des Beschäftigten passen.
- Die Aufgabe muss mit einem direkten Feedback verknüpft sein.
- Zeit und Arbeitsschritte sollten möglichst selbst gesteuert werden können (Autonomie).
- Es sollte soziale Unterstützung durch das Team geben.

Um Engagement zu fördern, sollten Unternehmen demnach Rahmenbedingungen schaffen, die den Beschäftigten ein

konzentriertes und fokussiertes Arbeiten ermöglichen. Auch im Kontext von New Work ist Engagement von Bedeutung. Es ist einer der elf Werte, die in den iga.Werteblättern vertiefend betrachtet wurden (siehe [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Themen > New Work > New Work & Werte).

Studien belegen, dass die Leistung der Beschäftigten um durchschnittlich 36,4 Prozent anstieg, wenn sich Personen im Management auf die Stärken ihrer Beschäftigten fokussierten. Konzentrierten sich Führungskräfte mehr auf die Schwächen der Beschäftigten, fiel die Leistung um 26,8 Prozent ab (Tomoff, 2015). Damit wird deutlich, wie wichtig es ist, die Stärken der Beschäftigten zu erkennen und in der Aufgabenbearbeitung zielgerichtet einzusetzen.

**Wo liegen Ihre Stärken?**

In verschiedenen Gesellschaften stieß man auf die immer gleichen Tugenden: Weisheit, Mut, Menschlichkeit, Gerechtigkeit, Mäßigung und Transzendenz. Diese können sich in unterschiedlichen Charakterstärken zeigen. Seligman ordnet den sechs Tugenden 24 Charakterstärken zu, wie z. B. Neugier, Enthusiasmus, Ehrlichkeit, Durchhaltevermögen und Führungsqualität. Eine Übersicht über alle Charakterstärken findet sich in Tabelle 1.

Tabelle 1: Tugenden und Charakterstärken (vgl. Ebner, 2019a)

Tugenden	Zugeordnete Charakterstärken				
Weisheit und Wissen	Kreativität, Einfallskraft und Originalität	Neugier und Interesse	Urteilsvermögen, kritisches Denken und Aufgeschlossenheit	Liebe zum Lernen	Weisheit, Weitsicht bzw. Tiefsinn
Mut	Tapferkeit und Mut	Ausdauer, Beharrlichkeit und Fleiß	Authentizität, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Integrität	Enthusiasmus, Taten- und Begeisterungsfähigkeit	
Liebe und Humanität/ Menschlichkeit	Bindungsfähigkeit und Fähigkeit zu lieben	Freundlichkeit, Großzügigkeit, Fürsorge und Altruismus	Soziale Intelligenz bzw. soziale Kompetenz		
Gerechtigkeit	Teamwork, Zugehörigkeit und Loyalität	Fairness, Gleichheit und Gerechtigkeit	Führungsvermögen		
Mäßigung	Vergebungsbereitschaft und Gnade	Bescheidenheit und Demut	Vorsicht, Klugheit und Diskretion	Selbstregulation, Selbstkontrolle und Selbstdisziplin	
Spiritualität und Transzendenz	Sinn für das Schöne (Ehrfurcht und Verwunderung)	Dankbarkeit	Hoffnung, Optimismus und Zuversicht	Spiritualität	Humor

Aber noch ein Wort zu den Charakterstärken: Stärken sind nicht zu verwechseln mit erlernten Fähigkeiten. Stärken äußern sich darin, dass sie aus der Person selbst kommen, dass sie Kraft und Motivation bringen, statt Energie zu verbrauchen. Erkennbar sind Stärken daran, dass jemand etwas mit Leidenschaft und Hingabe tut, nicht unbedingt daran, dass er oder sie etwas gut kann, weil es gelernt wurde.



### Die Schule der Tiere (Ausschnitt)

Es gab einmal eine Zeit, da hatten die Tiere eine Schule. Der Unterricht bestand aus Rennen, Klettern, Fliegen und Schwimmen, und alle Tiere wurden in allen Fächern unterrichtet.

Die Ente war gut im Schwimmen, besser sogar als der Lehrer. Im Fliegen war sie durchschnittlich, aber im Rennen war sie ein besonders hoffnungsloser Fall. Da sie in diesem Fach so schlechte Noten hatte, musste sie nachsitzen und den Schwimmunterricht ausfallen lassen, um das Rennen zu üben. Das tat sie so lange, bis sie auch im Schwimmen nur noch durchschnittlich war. Durchschnittliche Noten waren aber akzeptabel, darum machte sich niemand Gedanken darum, außer: die Ente.

**QUELLE:** Wörtlich entnommen aus > Soremba, E.-M. (1995). *Legasthenie muss kein Schicksal sein*. Herder.

Die eigenen Stärken und Tugenden können z. B. über den VIA-Charakterstärken-Test ermittelt werden. Er umfasst die oben genannten sechs Tugenden und die von Seligman postulierten 24 Charakterstärken. Die deutsche Variante des VIA-Tests der Universität Zürich ist unter dem Link [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org) zu finden, ein anderer Test findet sich unter [www.gluecksforscher.de](http://www.gluecksforscher.de). Bei beiden Tests können sich Interessierte unter den benannten Links registrieren, um ihre eigenen Stärken zu ermitteln.

Sind die eigenen Stärken bekannt, kann ihr Einsatz in der Arbeit stärker berücksichtigt oder von der Führungskraft gefördert werden. Wenn eine Person eine Aktivität „gut und gern“ macht, wird sie diese häufig und spontan ausführen und damit langfristig das eigene Wohlbefinden stärken. Mit dem Fokus auf Stärken entwickeln sich Menschen insgesamt schneller. Sie können sich weiterentwickeln und wachsen. Zudem zeigen sich positive Effekte auf die Zukunftsvorstellungen, die das eigene Selbst, die Gesundheit, die emotionale Stabilität und Lebenszufriedenheit betreffen (Blickhan, 2018).

Ein Beispiel dafür, welche Folgen eine ungünstige Passung zwischen Aufgabenverteilung und Persönlichkeit haben kann, ist die Geschichte „Die Schule der Tiere“, die sich bei Edith-Maria Soremba findet (siehe Infokasten). Sie wird genutzt um zu verdeutlichen, dass ein Fokus auf Defizite im Extremfall vorhandene Stärken verkümmern lässt und so lediglich zu Mittelmaß in allen Belangen führen kann. Das lässt sich auch auf den Berufsalltag übertragen, wo sich Frustration und schlechte Leistungen oft vermeiden lassen, wenn Menschen mit dem Fokus auf ihre Stärken betrachtet und entsprechend gefördert werden.

Dabei ist das Ausgleichen von Defiziten ein bekanntes Muster, das wir alle schon aus der Schule kennen. Der Rotstift streicht jeden einzelnen Fehler an, vielleicht gibt es einen Smiley-Stempel am Ende einer Arbeit für das Gesamtprodukt. Im Beruf, in Coachings oder Trainings zeigt sich immer wieder, wie schwer es vielen Menschen auch im Erwachsenenalter noch fällt, klar und selbstbewusst ihre Stärken zu benennen. Leicht gelingt es den meisten jedoch, auf Anhieb ihre Schwächen aufzuzählen und all die Bereiche, in denen sie unbedingt noch besser werden müssen.

Ein stärkenorientierter, wertschätzender Ansatz, differenziertes Feedback zur Leistung und ein Dialog zur eigenen Entwicklung können mehr Menschen dahin begleiten, ihre Stärken zu leben und positiv – als Leistung und Motivation – ihrem Unternehmen zurückzugeben.





## PERMA: Beziehungen herstellen

Seligman nennt als dritte Säule des PERMA-Modells Relationships, also positive Beziehungen. Das sind Kontakte, die uns guttun, mit denen Erlebnisse, aber auch Probleme geteilt werden können, die Halt geben, in schwierigen Phasen unterstützen oder inspirieren. Positive Beziehungen beruhen auf wechselseitigem Interesse und Wertschätzung des Gegenübers und geben Kraft. Einseitige und fordernde Beziehungen können hingegen wahre Energieräuber sein. So ist es wertvoll, die eigenen Beziehungen dahingehend zu prüfen und zu gewichten.

Im Arbeitsalltag verbringen wir viel Zeit mit Kolleginnen und Kollegen. Diese Beziehungen sind so unterschiedlich wie die Menschen selbst. Unter anderem Zeitdruck, Arbeitsmenge und Personalsituation beeinflussen täglich unser Miteinander und verstetigen sich in der Unternehmenskultur.

Die Herausforderung ist es, auch im alltäglichen Stress einen positiven, rücksichtsvollen und wertschätzenden Umgang miteinander zu pflegen. Jede positive Begegnung leistet einen Beitrag zu einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Kolleginnen und Kollegen zu unterstützen und ihnen positiv zu begegnen, macht gute Laune. Umgekehrt bewirkt eine gute Stimmung auch, dass wir gerne anderen helfen, vor allem,

wenn wir zu diesen Menschen ein Gefühl der Verbundenheit spüren, weil sie uns z. B. nahestehen oder wir deren Situationen selbst einmal erlebt haben (Fredrickson, 2011).

Alle sind hierbei gefragt, Fürsorge, Anteilnahme, Nachsicht, Respekt und Dankbarkeit zu zeigen (Rose, 2019). Neben einer angenehmen Arbeitsatmosphäre wächst auch das gegenseitige Vertrauen zueinander. Die Möglichkeit, dadurch Arbeitsprozesse und das Commitment zu verbessern, macht die Unterstützung eines positiven Miteinanders auch für Arbeitgeber attraktiv.

### Positiv interagieren – und das möglichst oft!

Der Umgang miteinander wird durch unsere Kommunikation geprägt und liegt somit in unserer Hand. Dabei sind sowohl die Qualität als auch die Quantität unserer positiven Interaktionen entscheidend. In alltäglichen Gesprächen kann jeder und jede Einzelne entscheiden, wie konstruktiv er oder sie in einer Situation antwortet. Verkündet eine Kollegin beispielsweise begeistert, dass sie befördert wurde und zudem eine Gehaltserhöhung bekommen habe, kann auf unterschiedliche Art und Weise darauf reagiert werden (=Qualität). Wir entscheiden mit unserer Antwort darüber, wie die Beziehung in dem Moment gestaltet wird. Abbildung 6 zeigt verschiedene Antwortmöglichkeiten in diesem Zusammenhang auf. Die grün hervorgehobene Antwortmöglichkeit verdeutlicht dabei einen Antwortstil, der positive menschliche Beziehungen unterstützt. Er ist in der Fachliteratur als ACR (**A**ctive **C**onstruc-tive **R**esponding) bekannt.

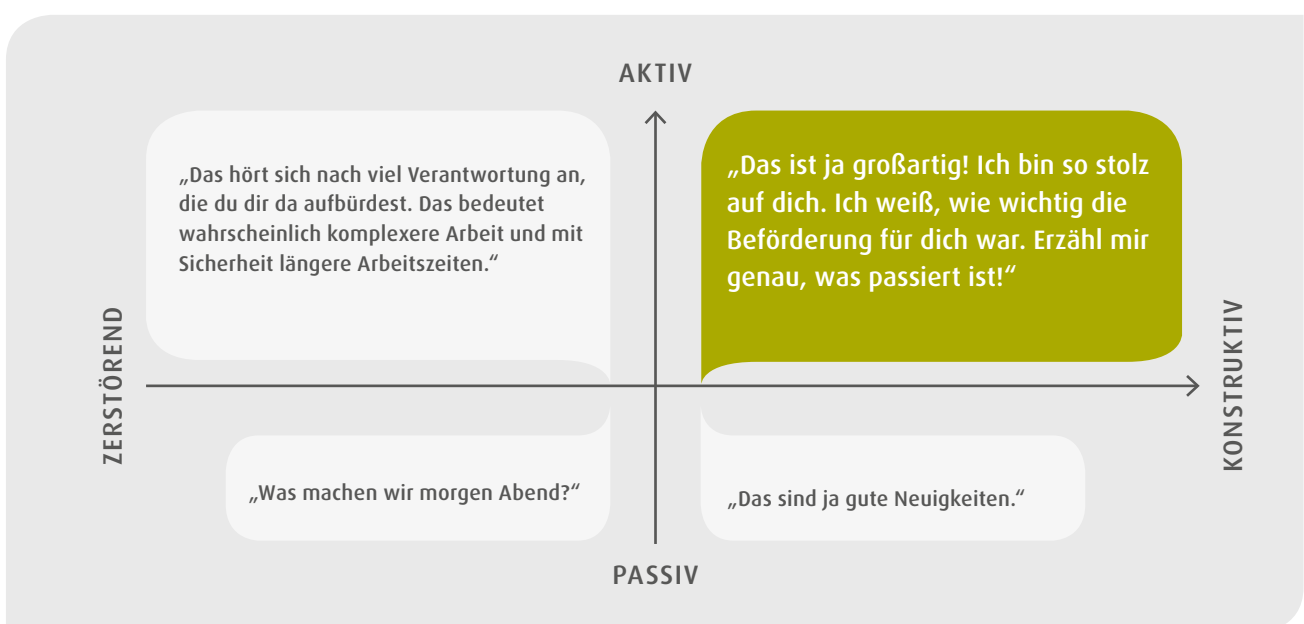


Abbildung 6: Die Spannweite möglicher Antworten auf die Information, dass das Gegenüber befördert wurde (vgl. Tomoff, 2015, S. 28)

Sprache entlarvt, ob der Fokus in der Arbeitswelt auf Stärken und Gelingendem oder auf Schwächen und Defiziten liegt. Folgende zwei Beispiele zeigen, wie die Ausrichtung auf Stärken und Erfolgsorientierung auch sprachlich vermittelt werden kann:

- *Beschäftigtengespräche* können zu *Stärkengesprächen* gemacht werden, vorausgesetzt sie werden nicht nur umbenannt, sondern orientieren sich tatsächlich an den Stärken;
- *To-do-Listen* mit dem Fokus auf unerledigten Aufgaben können sich zu „*Tadaaa*“-Listen wandeln, die aufzeigen, was geschafft wurde, sowie den Erfolg und die dafür identifizierten Faktoren in den Blick nehmen (siehe WWW-Übung).



### WWW-Übung: What went well?

.....

> **ZIEL:** Dem Team einen positiven Start verschaffen

> **DURCHFÜHRUNG:** Zusammenkünfte werden nicht mit den üblichen To-do-Listen gestartet und dem, was noch fehlt, sondern mit Tadaaa-Listen, also dem Gelungenen:

„Berichten Sie drei besonders erwähnenswerte Dinge aus den letzten 14 Tagen: Was hat Sie gefreut, was war wertvoll, was lief gut? Und was lehrt uns das? Was davon können wir auch zukünftig nutzen?“

---

**QUELLE:** Die Übung wurde wörtlich entnommen aus  
> Rose, N. (2020). *Führen mit Sinn. Wie Sie die Führungskraft werden, die Sie sich immer gewünscht haben.* Haufe.

.....

Neben der Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird, entscheidet auch die Häufigkeit der positiven und negativen sprachlichen Interaktionen darüber, wie pfleglich Beziehungen gestaltet werden (=Quantität). Tomoff (2015) verweist auf Forschungsarbeiten von Fredrickson und Losada um zu illustrieren, wie sich ein bestimmtes Verhältnis von positiven zu negativen (sprachlichen) Interaktionen auswirkt. Deutlich wird, dass je nach Art der Beziehung zueinander mehrere positive Interaktionen benötigt werden, um eine negative Erfahrung auszugleichen. Dieses Verhältnis wird als *Positivity Ratio* bezeichnet. In arbeitsbezogenen Beziehungen führt eine Positivity Ratio von 3:1 zu hoher Qualität in persönlichen Beziehungen und besseren Leistungen. In Teams wurde beobachtet, dass eine Positivity Ratio von 6:1 außergewöhnliche Leistungen unterstützt. Diese Erkenntnis sollte auch für Feedback-Gespräche in Unternehmen genutzt werden. Es reicht nicht, Kritik als konstruktiv zu bezeichnen, sondern sie bleibt trotz aller vorsichtigen Formulierungen gefühlt Kritik. Feedback-Gespräche sollten sich neben der deutlichen und akzentuieren Formulierung der Erfolge („erst das Positive“) der Förderung der Stärken der oder des Beschäftigten widmen – und das am besten gemeinsam („Und in welchen Aufgaben setzen wir Ihre Stärken noch besser ein?“).

### Gespräche mit der Positivity Ratio als Leitregel

Es braucht also deutlich mehr positive Botschaften, um eine einzelne negative Interaktion auszugleichen. Daher sollte man Feedback-Gespräche deutlicher am Erfolg ausrichten und nur sehr sparsam mit der (vermeintlich) „konstruktiven Kritik“ umgehen.

In Meetings, Teambesprechungen oder Führungskräftegesprächen mit Beschäftigten kann die Positivity Ratio als Leitregel eingeführt werden: Kritik und negative Äußerungen benötigen mindestens drei positive Äußerungen, damit nicht nur die negative Aussage im Gedächtnis haften bleibt. Gerade nach Gesprächen mit der Führungskraft wird die oder der Beschäftigte die Arbeit mit deutlich höherer Produktivität und Motivation fortsetzen, wenn das Gespräch positiv und stärkenorientiert verlief.



## PERMA: Sinn von Arbeit

Das englische Meaning kann mit Sinn übersetzt werden und beschäftigt sich mit der Frage nach dem Sinn unseres Tuns. Nach Johann und Möller (2013) ist es das Gefühl, zu etwas zugehörig zu sein oder zu etwas beizutragen, was größer ist als wir selbst. Und wer das Gefühl hat, dass „alles keinen Sinn ergibt“, wird sich mit mehr Motivationsproblemen und geringerem Engagement konfrontiert sehen als Personen, die in ihrer Arbeit einen Sinn sehen. Das Menschenbild der Positiven Psychologie geht davon aus, dass Menschen ein erfülltes Leben führen und ihrem Leben Sinn geben möchten.

Dies zeigt sich auch darin, dass Arbeit für viele Menschen mehr ist als nur die Sicherung des Lebensunterhaltes. Eine Untersuchung der Bertelsmann Stiftung und des GfK-Vereins aus dem Jahr 2015 zeigt, dass Arbeit den zweiten Platz der wichtigsten Lebensbereiche nach Familie und Partnerschaft einnimmt. Freizeit belegt demnach den dritten Platz.

In einer repräsentativen Befragung zum Thema Sinn stimmten fast 90 Prozent der Befragten zu, dass Arbeit einen wichtigen Stellenwert im Leben einnimmt (Wellmann et al., 2020). Zugleich wünschten sich die Befragten ein höheres Maß an Sinnstiftung in ihrer Tätigkeit (siehe Abbildung 7).

Als einer der Werte, die vor allem auch im Kontext von New Work relevant sind, wird der Sinn der Arbeit in den iga.Werteblättern betrachtet. Nach Hardering (2015) gibt es demnach drei Dimensionen, über die Sinn in der Arbeit gestiftet werden kann:

3. Die Gestaltung von Rahmenbedingungen bei der Arbeit beeinflusst, wie die Arbeit wahrgenommen wird. Ansatzpunkte sind beispielsweise die Arbeitsorganisation sowie die Komplexität oder die Bedeutsamkeit der Aufgabe.
  - > Dimension der **Arbeitsgestaltung**
4. Sinnvolle Arbeit kann über den Nutzen des Geleisteten definiert werden. Dabei sind gesellschaftlich geteilte Werte wie Gesundheit, Sicherheit oder Ordnung und Sauberkeit von Bedeutung. Ist der Nutzen für die Gesellschaft offenkundig, werden Tätigkeiten grundsätzlich als sinnvoll empfunden.
  - > Dimension der **Nützlichkeit** bzw. des **Gebrauchswerts**
5. Die subjektiv wahrgenommene Passung zwischen Arbeitsansprüchen und Arbeitsrealität beeinflusst nicht nur das Flow-Erleben, sondern auch die Wahrnehmung der Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit. Strategien wie das Job Crafting, bei dem Beschäftigte ihre Arbeitsbedingungen selbstständig umgestalten und verbessern können, helfen u. a., eine höhere Passung zwischen der Arbeit und den Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen zu erreichen, wodurch ein stärkerer Sinnbezug hergestellt werden kann.
  - > Dimension der **subjektiven Bewertung**

Die iga.Werteblätter sind abrufbar unter [www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/werteblaetter-new-work-werte/](http://www.iga-info.de/veroeffentlichungen/igawegweiser-co/werteblaetter-new-work-werte/).

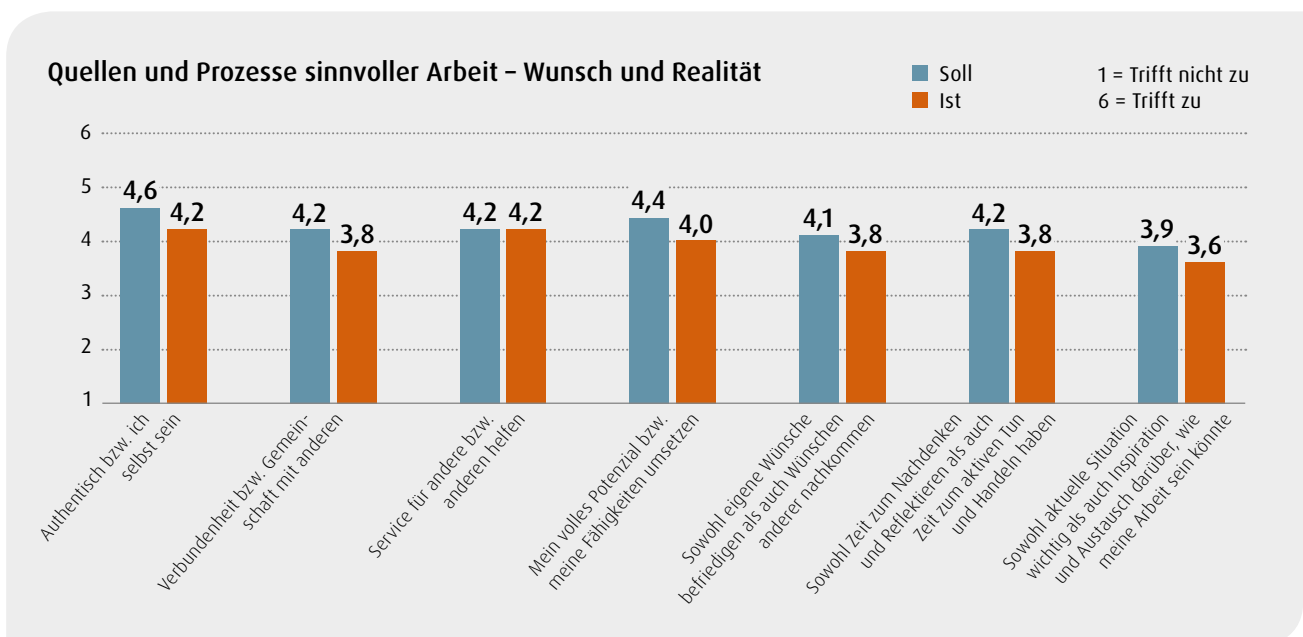


Abbildung 7: Quellen und Prozesse sinnvoller Arbeit – Wunsch und Realität (Quelle: Wellmann et al., 2020, S. 61)

Rehwaldt (2019) stellt fest, dass vor allem junge Menschen im Unternehmen Wert auf Sinnstiftung und Chancen zur Selbstverwirklichung legen: 50 Prozent würden weniger Gehalt oder eine schlechtere Stellung akzeptieren, wenn ihre Arbeit zu einem größeren gesellschaftlichen Ziel beitragen würde. Gelingt es Unternehmen, Sinnhaftigkeit bei der Arbeit darzustellen, befördert das Blickhan (2018) zufolge Leistungsbereitschaft und Wohlbefinden bei den Beschäftigten. Der Website der International Positive Psychological Association (<https://www.ippanetwork.org/>) ist zu entnehmen, dass die Verdeutlichung der Werte und der Bedeutsamkeit der täglichen Arbeit den gleichen Effekt hat. Eine solche Verdeutlichung zeigt sich beispielsweise im Leitbild. Haas (2015) betont, dass sich besonders erfolgreiche Unternehmen durch ein Leitbild auszeichnen, das aktiv gelebt wird.

Auf Basis verschiedener Studien hat Becker (2019) Vorteile einer als sinnvoll empfundenen Arbeit zusammengestellt. Demnach gilt: Erleben Beschäftigte ihre Arbeit als sinnvoll, ...

- zeigen sich positive Zusammenhänge mit ihrem Wohlbefinden, sind sie zufriedener, leisten sie freiwillig (mehr) Arbeit und haben sie Vertrauen ins Management,
- identifizieren sie sich stärker mit der Organisation und berichten sie vermehrt positive Emotionen,
- zeigen sie Verhalten, welches die Implementierung von Veränderungen fördert, und sie passen sich leichter an Veränderungen an,
- weisen sie eine niedrigere Mortalität, ein besseres Immunsystem und weniger Stresshormone auf,
- nutzen sie häufiger Vorsorgeuntersuchungen und sind sie seltener im Krankenhaus und
- zeigt sich ein positiver Effekt auf die Vitalität bei gleichzeitig geringerer emotionaler Erschöpfung.

Hofert und Thonet gingen 2019 ebenfalls auf die Veränderungsbereitschaft ein: Sie stellten fest, dass Beschäftigte nicht nur mehr zu Veränderungen bereit sind, sondern sich auch stärker an Veränderungsprozessen beteiligen, je deutlicher der Sinn und Nutzen von Veränderungen empfunden werden.

### Arbeit für Beschäftigte sinnvoll gestalten

Sobald wir verstehen, warum wir etwas tun (sollen), wird der Arbeitsprozess erfüllender und leichter (Wesely, 2019; Tomoff, 2015). Wo Arbeit noch nicht „sinnvoll“ erlebt wird, kann im Dialog mit dem Team oder der Führungskraft eine Lösung gefunden werden. Führungskräfte können Beschäftigte mit Fragen und Beobachtungen dabei unterstützen, den Sinn bei der Arbeit zu erkennen und eine größere Bedeutung für Abteilung, Unternehmen und Gesellschaft zu identifizieren. Das erfordert Transparenz hinsichtlich Produkt und Aufgabe, aber auch hinsichtlich der eigenen Werte:

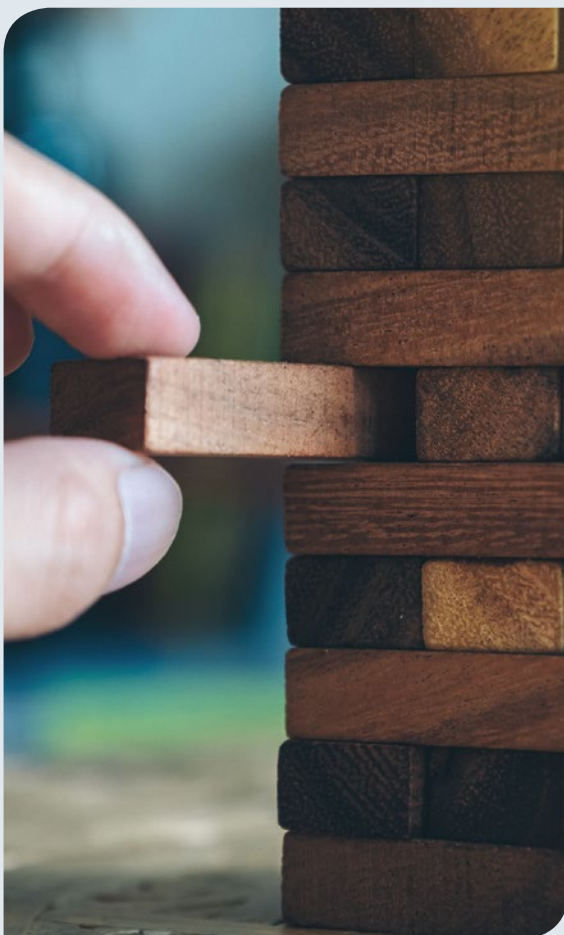
- Was bedeutet meine Arbeit für andere?
- Was treibt mich an?
- Wo habe ich eine Aufgabe einmal voller Elan und mit Flow-Erleben durchgeführt?
- Wo gehe ich (auch im Alltag) etwas nach, was sich als bedeutend, sinnhaft und erfüllend anfühlt?  
Warum ist das so?



Job Crafting hilft, Arbeit so zu gestalten, dass sie für die Beschäftigten gewinnbringender und sinnvoller wird. Einfach ausgedrückt: Mittels Job Crafting gestalte ich mir meine Arbeit so, dass sie besser zu mir und meinen Stärken passt. Das beginnt mit der Einrichtung des Arbeitsplatzes und geht bis zur Priorisierung von Aufgaben, für die man brennt und die man gut kann. Jede und jeder übernimmt damit die Gestaltung der eigenen Arbeit und des Arbeitsplatzes in gewissem Umfang selbst. Das ist natürlich von vielfältigen Rahmenbedingungen wie Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Führungskultur und Teamzusammenhalt sowie kommunikativen Fähigkeiten abhängig.

Ein iga.Wegweiser zum Thema „Job Crafting“ befindet sich in Vorbereitung (Schachler, in Druck). Darin werden für einen kompakten Überblick Forschungsergebnisse zusammenfasst,

Auswirkungen auf Gesundheit beleuchtet und Möglichkeiten aufgezeigt, wie Job Crafting im Betrieb in verschiedenen Handlungsfeldern aktiv gefördert werden kann. Darüber hinaus kommen verschiedene Personen mit ihrer Expertise und ihrem Praxiswissen zu Wort und berichten aus verschiedenen Rollen heraus von ihren Erfahrungen. Auch auf die Ursprünge des Konzeptes wird eingegangen, indem auf den Artikel zweier Organisationspsychologinnen hingewiesen wird, die den Begriff prägten: Die Forscherinnen stellten in einer Untersuchung fest, dass Reinigungskräfte in einem Krankenhaus sehr unterschiedliche Antworten auf die Frage nach ihren Arbeitsbedingungen und ihrer Arbeitszufriedenheit gaben – obwohl die Stellenbeschreibungen aller Befragten identisch waren. Es zeigte sich, dass die Antworten mit der individuellen Gestaltung und Interpretation der eigenen Tätigkeit zusammenhingen (Wrzesniewski & Dutton, 2001).



### Begriffsklärung: Job Crafting

Folgende Definition findet sich im iga.Wegweiser zum Job Crafting (Schachler, in Druck): „Beim Job Crafting handelt es sich um ein selbstinitiiertes Verhalten von Beschäftigten: Sie verändern aus eigener Motivation heraus ihre Arbeitssituation, um den eigenen Wünschen, Bedürfnissen und Fähigkeiten gerecht(er) zu werden. Wrzesniewski und Dutton (2001) unterscheiden drei Formen von Job Crafting:

- 1. Crafting der Arbeitsaufgaben**  
= Veränderung der Art und Anzahl von Arbeitsaufgaben (z. B. Übernahme von Aufgaben, die zu den eigenen Fähigkeiten passen),
- 2. Crafting der Arbeitsbeziehungen**  
= Veränderung der arbeitsbezogenen Interaktionen (z. B. Intensivierung des Austauschs mit beliebten Kollegen und Kolleginnen),
- 3. Crafting der arbeitsbezogenen Gedanken**  
= Veränderung der Sicht auf die eigene Arbeit (z. B. Bewusstmachen der Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit).“





## PERMA: Leistung und Wirksamkeit

Der Begriff Achievement oder Accomplishment lässt sich im Deutschen mit den Worten Zielerreichung, Leistung, Erfolg oder auch Gelingen beschreiben. Menschen haben das Bedürfnis, Leistung zu zeigen und sich kompetent zu fühlen. Sich Ziele zu setzen, etwas geschafft zu haben und Wertschätzung zu erfahren, verbessert unser Wohlbefinden. Durch das Erreichen von Zielen erfahren Menschen ein Gefühl von Selbstwirksamkeit: „Ich bewirke etwas!“.

### Fokus auf das Gelingende fördert das Gelingen

Eine Orientierung auf das Gelingende mag banal klingen. Menschen sind es jedoch gewohnt, den Fokus darauf zu richten, was noch zu tun ist, was nicht gelingt und was verbessert werden sollte. Das sind noch unsere alten Steinzeitreflexe aus einer Zeit, als unsere Vorfahren sich nicht mit Erledigtem oder gar Schönem aufhalten konnten, sondern Gefahr und Existenzsicherung im Blick behalten mussten. Im Alltag gibt es aber auch viele Erfolge. Diese werden oft nur kurz oder gar nicht registriert oder gar gewürdigt. Hier den Fokus auf das Gelingende zu legen, fördert positive Emotionen, Beziehungen und Motivation. Jede und jeder kann im Privaten wie im Unternehmen achtsam dafür sein, was gelingt, und dafür sorgen, dass Erfolge gefeiert werden. Wo Menschen Ziele erreichen, haben Lob und positives Feedback von Führungskräften, Kolleginnen und Kollegen einen positiven Einfluss auf Leistung, Motivation und Widerstandsfähigkeit. Dies fördert wiederum die Zielerreichung.



Wertschätzung, Stärkenorientierung und der Fokus auf das Gelingende mögen anfangs ungewohnt wirken. Schritt für Schritt verändert sich jedoch das Wertesystem im Unternehmen: Der anfangs ungewohnte Fokus auf das Gelingende wird zur Gewohnheit (Wesely, 2019).

### Das Erreichen eines Zieles erleichtern

Das Erreichen von Zielen ermöglicht es uns, Erfolge und Selbstwirksamkeit zu erfahren. Die *WOOP-Methode* erleichtert den Weg dorthin und hilft, sich mit möglichen Hindernissen zu befassen. WOOP steht dabei für **W**ish (Wunsch), **O**utcome (Konsequenz), **O**bstacle (Hindernis) und **P**lan (Plan). Die vier Elemente werden folgendermaßen konkretisiert:

1. Was ist das Anliegen?
  - ➔ Zu Beginn steht die Formulierung des erfüllbaren **Wunsches** an.
2. Was ist das beste Ergebnis?
  - ➔ Für die **Konsequenz** wird mental das schönste, allerbeste Ergebnis ausgemalt, welches eintreten könnte.
3. Was hält mich bisher davon ab?
  - ➔ Anschließend wird das wichtigste innere **Hindernis** identifiziert, welches im Weg stehen könnte: Angst vor Versagen, Perfektionismus, Zeitnot, Erwartungen anderer?
4. Was sind die Schritte?
  - ➔ Um das Hindernis zu überwinden, wird ein **Plan** geschmiedet: Als Ergebnis soll ein konkreter „Wenn[Hindernis]-dann[Handlung]-Plan“ formuliert werden.

Ausführlich vorgestellt wird die Methode z. B. auf der Seite <http://woopmylife.de> der Psychologieprofessorin Gabriele Oettingen.

### Mit dem Blick von außen eigene Stärken erkennen

Für diejenigen, die die Idee des persönlichen Wachstums oder des persönlichen Aufblühens verfolgen möchten, bietet sich die Übung „Das beste Selbst“ an. Hierbei findet man mit Hilfe des Blicks von außen (Fremdwahrnehmung) heraus, in welchen Situationen man als besonders gut bzw. stark wahrgenommen wird, und kann dieses Wissen über die eigenen Leidenschaften und Stärken in der Zukunft besser einsetzen. Die Übung folgt festgelegten Schritten (siehe Übung „Das beste Selbst“, S. 20).



## Übung „Das beste Selbst“ (Reflected Best-Self)

.....

> **ZIEL:** Die Durchführung dieser Übung in Ihrem Team oder unternehmensweit wird Ihnen erlauben, Wege zu finden, Aufgaben, Projekte oder Verantwortlichkeiten so zu organisieren, dass das Potenzial der Beschäftigten optimal genutzt wird und dadurch Leistungssteigerungen in Verbindung mit höherer Beschäftigtenzufriedenheit entstehen können.

### > DURCHFÜHRUNG:

#### Schritt 1: Fragen Sie andere nach Ihren Stärken

Sammeln Sie von 5 bis 10 Personen aus Ihrer Umgebung (Kollegium, Familie, befreundete Personen etc.) drei Beispiele, wann Sie Ihr bestes Selbst waren und etwas auf besonders gute Weise erledigt haben.

Einigen Menschen ist es zu unangenehm, eine solche Bitte an andere zu richten. Ein möglicherweise positiv überraschender Schritt kann es sein, Ihrer Bitte drei herausragende Momente beizulegen, die Sie bei den Personen als bestes Selbst wahrgenommen haben, die Sie um Feedback bitten. Die Regeln der menschlichen Reziprozität (also Gegenseitigkeit im sozialen Austausch) werden Ihnen vermutlich drei nützliche Momente beschaffen.

#### Schritt 2: Identifizieren Sie Muster

Die vorliegenden Momente aus den Feedbacks werden höchstwahrscheinlich Muster und Themenfelder aufweisen. Identifizieren Sie diese und gruppieren Sie die Antworten. Sind Sie z. B. in spezifischen Situationen stark? In Gegenwart bestimmter Personen? Zu wiederkehrenden Zeiten oder mit stets ähnlichen Eigenschaften?

#### Schritt 3: Schreiben Sie Ihr Stärken-Profil

Verknüpfen Sie die identifizierten Stärkenbereiche und verschriftlichen Sie, unter welchen Bedingungen Sie worin laut Ihren Mitmenschen stark sind.

#### Schritt 4: Wo können Sie Ihre Stärken noch ausspielen?

Damit haben Sie zweierlei: Erstens eine Hilfe für zukünftige Situationen und Entscheidungen, Ihre Stärken noch besser einzusetzen, und zweitens ein Schriftstück für schwierige Zeiten, in denen Sie die Rückmeldungen wieder zur Hand nehmen und Selbstbewusstsein auftanken können.

---

**QUELLE:** Die Übung wurde wörtlich entnommen aus

> Tomoff, M. (2015). *Positive Psychologie im Unternehmen für Führungskräfte*. Springer.

.....

## Positive BGF? Positives BGM?

# Positive Psychologie in der betrieblichen Praxis

In der Beratung von Unternehmen zu Betrieblicher Gesundheitsförderung stehen am Anfang Fragen wie: Wo steht das Unternehmen? Welche Veränderungsbedarfe haben Organisation und Beschäftigte? Welche Interventionen im Kontext der Beratung, Analyse und Maßnahmenumsetzung sind zielführend? Im klassischen Vorgehen steht die Verbesserung von Arbeit und Arbeitsbedingungen durch Ressourcenstärkung und Belastungsminderung im Vordergrund. BGF und BGM sind erfahrungsgemäß häufig darauf ausgerichtet, arbeitsbezogene Belastungen abzubauen.

Eine konsequent ressourcenorientierte Herangehensweise wird durch die Erkenntnisse der Positiven Psychologie bestärkt. Die Erweiterung des klassischen BGM-Prozesses um ressourcenorientierte Aspekte der Positiven Psychologie lässt sich als „Positive BGF“ bzw. „Positives BGM“ bezeichnen. Das Ziel eines „Positiven BGM-Prozesses“ ist die konsequente ressourcenorientierte Beschäftigung mit dem Gelingenden und den vorhandenen Stärken im Unternehmen sowie in der Belegschaft.

Organisationale Zufriedenheit ist da erkennbar, wo Beschäftigte Tätigkeiten nachgehen können, die ihren Stärken entsprechen, bei denen sie in einen Flow-Zustand kommen und in denen sie voll und ganz in ihren Aufgaben aufgehen.

Zielführende Fragen aus der Positiven Psychologie sind: Was sichert eine gute Zukunft und wie kann Veränderung gestaltet werden? Auf welche Erfahrungen, Ressourcen, Stärken können wir bauen? Das Schöne am Ansatz der Positiven Psychologie ist, dass das bereits Bestehende, Gelingende „größer“ gemacht wird, auf verhaltens- und verhältnispräventiver Ebene. Diese positive Herangehensweise soll nachhaltig in Unternehmensstrukturen und -prozessen verankert werden.

Eine positive und produktive Unternehmenskultur entwickelt sich, wenn Menschen ...

- Hoffnung verspüren (**H**ope),
- wirksam arbeiten können (**E**fficacy),
- Resilienz fühlen (**R**esilience) und
- optimistisch sein können (**O**ptimism).

Kurzgefasst: Es braucht HERO-Erfahrungen im Unternehmen (Rolfé, 2019).

Michael Bienert betont, dass für die meisten Unternehmen Erfolg mit der physischen und psychischen Gesundheit der Beschäftigten sowie mit deren Motivation gekoppelt ist. Positive Psychologie und BGM zeigen Parallelen, was die Zielausrichtung, den Gegenstandsbereich und die Umsetzungsebenen betrifft. Immer werden Beschäftigte, Führungskräfte, Teams und interne Strukturen im Einzelnen und ihren Zusammenhängen betrachtet. Das BGM zeichnet sich durch ein ganzheitliches Vorgehen im Betrieb aus, an dem die Positive Psychologie andocken kann.

Welche einzelnen Interventionen können beispielsweise das Gelingende im Team aufzeigen? Wie kann in der Aufgabenverteilung die Stärke Einzelner Berücksichtigung finden? Wie können Strukturen und Prozesse wie Meeting-Regeln und Beschäftigtengespräche ressourcenorientiert angelegt werden?



Positive Erfolgsfaktoren, die helfen, Arbeitsbedingungen zu verbessern und das Gelingende zu identifizieren, können nach Bienert (2019) beispielsweise mit folgenden Fragen erforscht werden:

- Was haben Teams getan, um Aufgaben untereinander möglichst passend auf die einzelnen Teammitglieder aufzuteilen?
- Warum bewerten Beschäftigte aus einem bestimmten Team das Betriebsklima deutlich besser als der Durchschnitt der Belegschaft?

Wenn sich Unternehmen für eine positive, stärkenorientierte Organisationskultur entscheiden, ist dies ein langer Weg. Durch die Umsetzung und Verankerung dauerhaft positiver Interventionen und den Fokus auf das Gelingende ändert sich langfristig das Wertesystem der Beschäftigten und der Umgang miteinander (Ebner, 2019b).

## Positive Führung

Eine der zentralen Stellschrauben für ein erfolgreiches BGM ist eine gesundheitsgerechte Führung. Positive Führung ist eine Führungskultur, die sich an den Stärken und Ressourcen der Beschäftigten orientiert.

Der PERMA-Ansatz Seligmans wurde für die Arbeitswelt adaptiert und evaluiert. Studien belegen, dass die Säulen des PERMA-Modells in der Arbeitswelt einen positiven Einfluss auf arbeitsbezogene Themen wie Leistung, Motivation und Widerstandsfähigkeit haben (Ebner, 2019a).

Rose (2020) bezeichnet Sinnerleben als psychologisches Einkommen, das das rein finanzielle ergänzt. Er beschreibt das Führen mit Sinn als einen der wichtigsten Treiber des arbeitsbezogenen Sinnerlebens und als Motivator für Lebens- und Leistungsfreude. Nicht in jeder Aufgabe, in jedem Job stellt sich der Sinn automatisch ein. Oftmals muss er gemeinsam entdeckt und erarbeitet werden. Dies gelingt über den Aufbau von Beziehungen, über Unterstützung, Respekt und Wertschätzung. Nicht zuletzt der adäquate Umgang mit den individuellen Stärken und Schwächen der Teammitglieder trägt zur Sinnstiftung bei.

## Führen mit PERMA-Lead®

Ein Ansatz, bei dem sich Führung konsequent an den Säulen des PERMA-Modells ausrichtet, ist der Ansatz des PERMA-Lead® (Ebner, 2019a). Hierunter wird ein Führungsverhalten verstanden, das positive Emotionen ermöglicht und individuelles Engagement fördert. Tragfähige Beziehungen werden geschaffen, Sinn in der Arbeit vermittelt und Erreichtes sichtbar gemacht (siehe Abbildung 8).

Beschäftigte, die nach dem Modell des PERMA-Lead® geführt werden, sind gefasster, weniger misstrauisch und empfinden lange Arbeitstage als weniger stressig. Sie haben signifikant mehr Freude an der Arbeit, eine erhöhte Frustrationstoleranz und können besser entspannen und abschalten. Die Vorgesetzten selbst sind signifikant resilienter und kreativer bei der Lösungssuche. Darüber hinaus legt Ebner dar, dass eine an PERMA ausgerichtete Führung einen hochsignifikanten Einfluss auf den Krankenstand hat und das Burn-out-Risiko der Beschäftigten halbiert.

Rolfe (2019) sieht im stärkenorientierten Führungsansatz die beste Methode, um die Beziehungen zwischen Beschäftigten und Führungskräften zu verbessern. In ihrem Urteil stützt sie sich auf Erkenntnisse des Beratungsunternehmens Gallup, wobei sie tiefgreifende Auswirkungen auf die emotionale Bindung anerkennt.

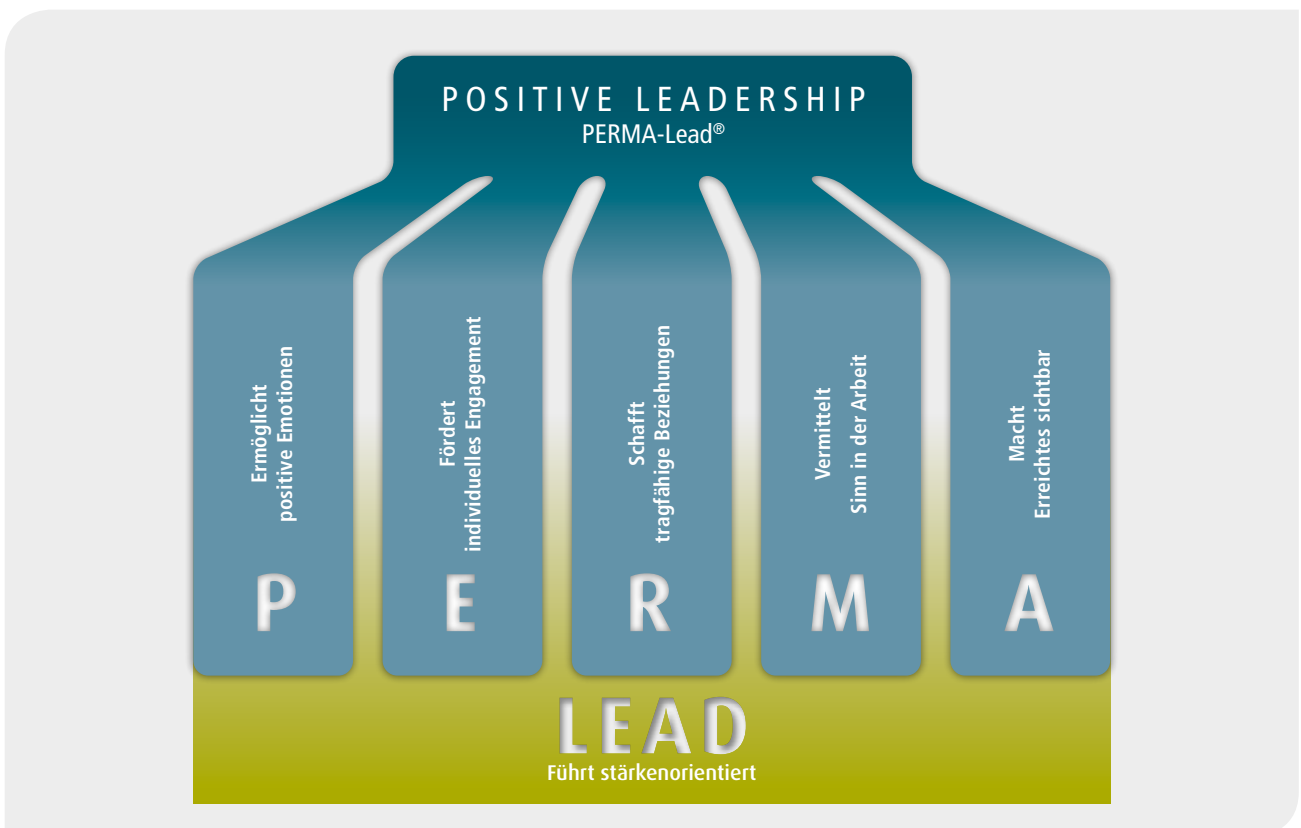


Abbildung 8: PERMA-Lead®: Stärken- und ressourcenorientiert führen (vgl. Ebner, 2019a).



## Ausblick

Das PERMA-Modell ist nicht auf die fünf beschriebenen Säulen festgelegt. Neue Erkenntnisse, aber auch gesellschaftliche Veränderungen können zu Anpassungen führen, weitere Bereiche können hinzukommen. So wird derzeit diskutiert, ob ein Bereich ergänzt werden soll, der den Erhalt und die Förderung der körperlichen Gesundheit in den Fokus rückt. Im Gespräch sind die Begriffe *Vitality/Vitalität* oder *Health/Gesundheit*. Noch hat sich ein mögliches PERMA-(H)-Modell aber nicht etabliert.

Der Aspekt *Health*, im Sinne des Erhalts der körperlichen Gesundheit, wurde 2015 von Butler und Kern als weitere relevante Größe für Wohlbefinden und Wachstum vorgeschlagen. Darunter fallen Aspekte wie guter Schlaf und Erholungsfähigkeit, regelmäßige Bewegung sowie eine gesunde, ausgewogene Ernährung.

Um ganzheitliches Wohlbefinden langfristig zu fördern, ist es wichtig, passende gesundheitsrelevante Aktivitäten für den eigenen Körper zu finden und im eigenen Leben zu etablieren:

Welche Aktivität und Bewegung mache ich gern? Wie kann ich das im Alltag umsetzen? Welche Entspannung tut mir gut? Wie kann ich mich gut ernähren und für guten Schlaf sorgen? Um Gewohnheiten zu entwickeln, die langfristig zur körperlichen und damit auch zur psychischen Gesundheit beitragen, ist eine individuelle Passung wichtig.

Eine Ergänzung um den Aspekt *Health* böte auch den gesetzlichen Krankenkassen und Unfallversicherungsträgern einen Anknüpfungspunkt an das PERMA-(H)-Modell: Diese neue Säule stände im Einklang mit den Handlungsfeldern Bewegungsförderung, Erholung, Schlaf und Entspannung sowie gesunde Ernährung, die schon jetzt in der Prävention und Gesundheitsförderung von großer Bedeutung sind. Insgesamt können betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention durch ein konsequent ressourcenorientiertes Vorgehen nach dem PERMA-(H)-Modell sowohl den Beschäftigten als auch dem Unternehmen selbst zu mehr Wohlbefinden bzw. Wachstum verhelfen.

Ohne  
Gesundheit  
ist PERMA  
nichts?  
.....



# IMPRESSUM



---

## POSITIVE PSYCHOLOGIE & BGM/BGF

→ Die Verknüpfung von Positiver Psychologie und BGM/BGF ist nur einer von verschiedenen Aspekten, denen wir uns im **Themenschwerpunkt Positive Psychologie** gewidmet haben.

Mehr Informationen unter [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de) > Themen > Positive Psychologie

.....

---

## Herausgegeben von

Initiative Gesundheit und Arbeit (iga)  
Internet: [www.iga-info.de](http://www.iga-info.de)  
E-Mail: [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de)

iga ist eine Kooperation von

- BKK Dachverband e. V. (BKK DV)  
Mauerstraße 85, 10117 Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)  
Glinkastraße 40, 10117 Berlin
- AOK-Bundesverband GbR (AOK-BV)  
Rosenthaler Straße 31, 10178 Berlin
- Verband der Ersatzkassen e. V. (vdek)  
Askanischer Platz 1, 10963 Berlin

## Autorinnen

Patricia Lück, Hannah Bleier und Birgit Schauerte

## Verlegende Stelle

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (IAG), iga.Geschäftsstelle  
Königsbrücker Landstraße 2, 01109 Dresden

## Layout/Satz

büro quer kommunikationsdesign  
Kipsdorfer Str. 113, 01277 Dresden

## Druck

Neue Druckhaus Dresden GmbH  
Bärensteiner Str. 30, 01277 Dresden

## Bilder

Adobe Stock (BestForYou - S. 1; dusanpetkovic1 - S. 4; lily - S. 5; fizkes - S. 7, S. 15; heidi leich/EyeEm - S. 13; Jacob Lund - S. 17; Farknot Architect - S. 18; Rawpixel.com - S. 19; Gajus - S. 21; Ralf Geithe - S. 23)

iga.Fakten 11  
1. Auflage, Juli 2021

© BKK DV, DGUV, AOK-BV, vdek

iga.Fakten können in kleiner Stückzahl kostenlos über [projektteam@iga-info.de](mailto:projektteam@iga-info.de) bezogen werden.  
Hinweise zur Literatur sind online erhältlich.

.....