

# ARBEITSGLÜCK UND WOHLBEFINDEN IN ORGANISATIONEN



GISELA KRÄMER





# INHALTSVERZEICHNIS

1. Die strategische Bedeutung von Arbeitsglück
2. Warum Wohlbefinden heute eine Führungs- und Organisationsfrage ist
3. Positive Psychologie im Organisationskontext
4. Vom Defizitfokus zur systematischen Potenzialentfaltung
5. Die drei Säulen des Arbeitsglücks
6. Sinn, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft als tragfähiger Rahmen
7. Führung als zentraler Wirkfaktor
8. Wie Führung Arbeitsglück im Alltag ermöglicht oder verhindert
9. HR und Organisation als Systemgestalter
10. Strukturen, Prozesse und Kultur als Grundlage nachhaltigen Wohlbefindens
11. Haltung, Selbstführung und Vorbildwirkung
12. Warum Arbeitsglück bei innerer Klarheit beginnt
13. Fazit: Wohlbefinden als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil
14. Wie Organisationen langfristig leistungsfähig und resilient bleiben



# KAPITEL 1

## DIE STRATEGISCHE NOTWENDIGKEIT VON ARBEITSGLÜCK

Dieses Kapitel legt das Fundament des eBooks. Es zeigt, warum Arbeitsglück und Wohlbefinden keine individuellen Wohlfühlthemen sind, sondern eine strategische Führungs- und Organisationsfrage. Ziel ist es, das Thema eindeutig im Verantwortungsbereich von Führung und HR zu verorten.

Arbeitsglück wird in diesem eBook nicht als emotionaler Zustand verstanden, sondern als Ergebnis gelungener Arbeitsbedingungen, die Sinn, Entwicklung und Zusammenarbeit ermöglichen.



# KAPITEL 1

01

## 1.1 ARBEITSWELT IM WANDEL – WARUM WOHLBEFINDEN ZUR FÜHRUNGSFRAGE WIRD

In einer Arbeitswelt, die von konstantem Wandel, steigender Komplexität und zunehmenden Anforderungen geprägt ist, rückt das Wohlbefinden der Mitarbeitenden zunehmend in den strategischen Fokus erfolgreicher Organisationen. Führungskräfte und Personalverantwortliche stehen heute vor der Aufgabe, Leistung, Gesundheit und Bindung gleichzeitig zu sichern – unter Bedingungen, die sich schneller verändern als je zuvor.

Studien zeigen, dass nur etwa zwei von zehn Erwachsenen als wirklich „aufblühend“ gelten. Der überwiegende Teil der Erwerbstätigen bewegt sich im Bereich funktionalen Funktionierens oder innerer Erschöpfung. Dieser Befund macht deutlich, dass Organisationen mit einem erheblichen ungenutzten Potenzial arbeiten – und zugleich ein wachsendes Risiko tragen, wenn Wohlbefinden systematisch vernachlässigt wird.

Arbeitsglück und Wohlbefinden sind damit keine Randthemen mehr. Sie sind zu einer zentralen Frage moderner Führung und Organisationsgestaltung geworden.



## 1.2 WOHLBEFINDEN IST KEINE SOZIALLEISTUNG, SONDERN EINE INVESTITION

Die Förderung von Mitarbeiterwohlbefinden ist weder eine philanthropische Maßnahme noch ein reiner Kostenfaktor. Sie stellt eine gezielte Investition in die wichtigste Ressource von Organisationen dar: die Menschen, die in ihnen arbeiten.

Die betriebswirtschaftlichen Effekte einer positiven Arbeitskultur sind gut belegt. Sie zeigen sich nicht abstrakt, sondern in messbaren Kennzahlen:

### **Leistung und Entscheidungsqualität**

- Mitarbeitende mit höherem Wohlbefinden treffen effizientere Entscheidungen und verfügen über eine höhere Problemlösungskompetenz. Optimistische Mitarbeitende erzielen nachweislich bessere Ergebnisse als ihre pessimistischeren Kolleginnen und Kollegen.

### **Kreativität und Innovationsfähigkeit**

- Positive emotionale Zustände erweitern das kognitive Repertoire. Sie fördern flexible Denkprozesse, originellere Lösungsansätze und eine höhere Bereitschaft, neue Wege zu gehen – eine zentrale Voraussetzung für Innovation in komplexen Systemen.

## Gesundheit und Belastbarkeit

- Wohlbefinden wirkt sich direkt auf physiologische Stressreaktionen aus. Menschen mit höherem Wohlbefinden zeigen geringere Stressbelastung, eine höhere Resilienz und signifikant weniger krankheitsbedingte Ausfalltage.

Diese Effekte machen deutlich: Organisationen, die Arbeitsglück systematisch fördern, investieren nicht in „weiche Faktoren“, sondern in Leistungsfähigkeit, Stabilität und Zukunftsfähigkeit.

## 1.3 DAS UNGENUTZTE POTENZIAL IN ORGANISATIONEN

Der geringe Anteil wirklich aufblühender Menschen verweist auf eine strukturelle Lücke zwischen den Möglichkeiten moderner Arbeit und ihrer tatsächlichen Gestaltung. Viele Organisationen sind darauf ausgerichtet, Funktionieren sicherzustellen – nicht jedoch, Potenziale gezielt zu entfalten.

Arbeitsglück entsteht jedoch nicht zufällig. Es ist das Ergebnis bewusster Entscheidungen:

- über Führungshaltung,
- über organisationale Rahmenbedingungen,
- über die Art und Weise, wie Arbeit, Beziehung und Entwicklung gestaltet werden.

Ohne einen klaren strategischen Rahmen bleibt Wohlbefinden ein individuelles Thema – abhängig von Persönlichkeit, Belastbarkeit oder privatem Ausgleich.

Erst wenn Organisationen beginnen, Wohlbefinden systematisch mitzudenken, kann daraus ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil entstehen.



## 1.4 ÜBERGANG ZUM NÄCHSTEN KAPITEL

Wenn Arbeitsglück und Wohlbefinden strategisch relevant sind, stellt sich die nächste entscheidende Frage:

Auf welcher theoretischen und konzeptionellen Grundlage können Organisationen dieses Thema fundiert angehen?

Das folgende Kapitel führt deshalb in die Positive Psychologie ein und zeigt, warum sie einen belastbaren Rahmen bietet, um Wohlbefinden nicht zufällig, sondern systematisch zu fördern.



# KAPITEL 2

## POSITIVE PSYCHOLOGIE IM ORGANISATIONSKONTEXT

Nachdem deutlich geworden ist, warum Arbeitsglück strategisch relevant ist, klärt dieses Kapitel die konzeptionelle Grundlage. Es zeigt, worauf sich der Ansatz stützt, wie sich die Positive Psychologie von defizitorientierten Sichtweisen unterscheidet – und warum sie für Führung und HR einen tragfähigen Orientierungsrahmen bietet.

## 2.1 VOM REPARATURMODUS ZUR POTENZIALPERSPEKTIVE

02

Die klassische Psychologie war über viele Jahrzehnte stark darauf ausgerichtet, Defizite, Störungen und Krankheiten zu erforschen und zu behandeln. Ihr Fokus lag darauf, Leid zu lindern und Funktionsfähigkeit wiederherzustellen. Diese Perspektive ist wichtig – sie greift jedoch zu kurz, wenn es darum geht zu verstehen, wie Menschen ihr Potenzial entfalten und langfristig leistungsfähig bleiben können.

Die Positive Psychologie markiert hier einen grundlegenden Perspektivwechsel. Sie richtet den Blick auf das, was menschliches Erleben stärkt: auf Ressourcen, Stärken, Sinn, positive Beziehungen und förderliche Rahmenbedingungen. Im Zentrum steht nicht die Frage, wie Probleme vermieden werden, sondern wie Menschen aufblühen können. Für Organisationen ist dieser

Perspektivwechsel von großer Bedeutung. Denn eine reine Defizitlogik führt häufig zu kurzfristigen Korrekturen, ohne die zugrunde liegenden Bedingungen für nachhaltige Leistungsfähigkeit zu verändern.



## 2.2 POSITIVE PSYCHOLOGIE ALS STRATEGISCHER RAHMEN – NICHT ALS WOHLFÜHLANSATZ

02

Im organisationalen Kontext wird Positive Psychologie mitunter missverstanden – etwa als Einladung zu oberflächlicher Positivität oder als Ausblendung von Belastungen.

Tatsächlich verfolgt sie jedoch einen deutlich anspruchsvolleren Ansatz. Positive Psychologie bedeutet nicht, Probleme zu ignorieren oder Konflikte zu vermeiden.

Sie bedeutet, systematisch zu untersuchen, unter welchen Bedingungen Menschen leistungsfähig, gesund und engagiert bleiben – gerade auch unter anspruchsvollen Bedingungen.

Für Führung und HR eröffnet dieser Ansatz die Möglichkeit, nicht nur auf Symptome wie Erschöpfung, Demotivation oder hohe Fluktuation zu reagieren, sondern die strukturellen Ursachen zu adressieren, die diesen Entwicklungen zugrunde liegen.

## 2.3 ARBEITSZUFRIEDENHEIT UND ARBEITSGLÜCK – EINE NOTWENDIGE DIFFERENZIERUNG

Ein zentrales Missverständnis in Organisationen besteht darin, Arbeitszufriedenheit mit Arbeitsglück gleichzusetzen. Beide Konzepte unterscheiden sich jedoch grundlegend in ihrer Tiefe und Wirkung.

Arbeitszufriedenheit beschreibt in erster Linie eine kognitive Bewertung. Mitarbeitende vergleichen ihre Erwartungen mit den tatsächlichen Arbeitsbedingungen und beurteilen, ob diese ihren Vorstellungen entsprechen. Zufriedenheit kann auch entstehen, wenn Erwartungen gesenkt werden oder Anpassung stattfindet. Sie ist daher häufig passiv und reaktiv.

Arbeitsglück hingegen ist ein dynamisches, proaktives Konzept. Es beschreibt einen Zustand, in dem Menschen ihre Arbeit als sinnvoll erleben, ihre Stärken einbringen können und sich als Teil eines tragfähigen sozialen Gefüges wahrnehmen. Arbeitsglück ist nicht das Ergebnis von Anpassung, sondern von Gestaltung.

Für Organisationen ist diese Unterscheidung entscheidend. Zufriedene Mitarbeitende erfüllen ihre Aufgaben – glückliche

## 2.4 HEDONISCHES UND EUDÄMONISCHES WOHLBEFINDEN

02

Die Positive Psychologie unterscheidet zwei grundlegende Perspektiven auf Wohlbefinden, die auch im Arbeitskontext relevant sind.

Das **hedonische Wohlbefinden** bezieht sich auf positive Emotionen, angenehme Erlebnisse und kurzfristige Zufriedenheit. Im Arbeitsalltag zeigt es sich beispielsweise in einem guten Teamklima, Wertschätzung oder angenehmen Arbeitsbedingungen. Diese Aspekte sind wichtig, greifen jedoch allein zu kurz.

Das **eudämonische Wohlbefinden** richtet den Blick auf Sinn, persönliche Entwicklung und die Verwirklichung des eigenen Potenzials. Menschen erleben eudämonisches Wohlbefinden dann, wenn sie ihre Arbeit als bedeutungsvoll empfinden, Verantwortung übernehmen können und das Gefühl haben, einen echten Beitrag zu leisten. Organisationen, die sich ausschließlich auf hedonische Aspekte konzentrieren, erzeugen kurzfristige Zufriedenheit. Erst die eudämonische Dimension schafft jedoch eine tiefe Bindung an die eigene Tätigkeit und an die Organisation.



## 2.5 ARBEITSGLÜCK ALS ZUSAMMENSPIEL MEHRERER EBENEN

02

Aus Sicht der Positiven Psychologie entsteht Arbeitsglück nicht isoliert auf individueller Ebene.

Es ist das Ergebnis eines Zusammenspiels von:

- individueller Haltung und Selbstführung,
- Führungsverhalten im direkten Arbeitsumfeld,
- organisationalen Strukturen und kulturellen Rahmenbedingungen.

Damit wird deutlich: Arbeitsglück ist weder allein Privatsache der Mitarbeitenden noch ausschließlich Aufgabe einzelner Führungskräfte. Es ist ein organisationales Gestaltungsfeld, das Führung und HR gemeinsam verantworten.



## 2.6 ÜBERGANG ZUM NÄCHSTEN KAPITEL

02

Wenn Arbeitsglück mehr ist als Zufriedenheit und auf mehreren Ebenen entsteht, stellt sich die Frage, wie es konkret gefördert werden kann. Um hierfür einen klaren Handlungsrahmen zu schaffen, stellt das nächste Kapitel ein evidenzbasiertes Modell vor: die drei Säulen des Arbeitsglücks.



# KAPITEL 3

## DIE DREI SÄULEN DES ARBEITSGLÜCKS – EIN EVIDENZBASIERTER HANDLUNGSRAHMEN

Dieses Kapitel übersetzt die Erkenntnisse der Positiven Psychologie in einen klaren, organisationspraktischen Rahmen. Die drei Säulen des Arbeitsglücks zeigen, wo Organisationen konkret ansetzen können, um Wohlbefinden nicht zufällig, sondern systematisch zu fördern. Sie bilden die gemeinsame Orientierungsgrundlage für Führung und HR.

## 3.1 SINN UND BEDEUTUNG – ARBEIT ALS BEITRAG ERLEBEN

03

Sinnempfinden im Arbeitskontext beschreibt die subjektive Wahrnehmung, mit der eigenen Tätigkeit einen bedeutsamen Beitrag zu leisten. Menschen erleben Sinn dann, wenn ihre Arbeit in einem nachvollziehbaren Zusammenhang mit einem größeren Ganzen steht und mit den eigenen Werten in Einklang gebracht werden kann.

In der Positiven Psychologie ist Sinn eine zentrale Dimension menschlichen Aufblühens. Im PERMA-Modell stellt „Meaning“ eine der fünf tragenden Säulen dar. Sinn wirkt dabei nicht als kurzfristiger Motivator, sondern als stabilisierende Kraft – insbesondere in Phasen hoher Belastung oder Veränderung.

Für Organisationen ist diese Dimension von besonderer strategischer Relevanz. Studien zeigen, dass eine starke materielle Orientierung langfristig nicht zu höherer Zufriedenheit führt. Entscheidend ist vielmehr, ob Menschen den Zweck ihrer Arbeit verstehen und sich mit ihm identifizieren können.

Sinn entsteht nicht durch Leitbilder allein. Er wird im Arbeitsalltag erfahrbar, wenn:

- der Nutzen der eigenen Arbeit sichtbar wird,
- Zusammenhänge erklärt werden,
- Beiträge anerkannt und eingeordnet werden.

Führung spielt hier eine zentrale Rolle. Sinn entsteht dort, wo Führung nicht nur Aufgaben verteilt, sondern Bedeutung vermittelt.

**Kernbotschaft:**

**Sinn ist kein Zusatz zur Arbeit – er ist ein wesentlicher Treiber von Motivation, Bindung und Durchhaltevermögen.**

## 3.2 SELBSTVERWIRKLICHUNG UND ENGAGEMENT – WIRKSAM SEIN DÜRFEN

03

Selbstverwirklichung beschreibt das Erleben, die eigenen Fähigkeiten und Stärken sinnvoll einsetzen zu können. Mitarbeitende erleben sich als wirksam, wenn sie Einfluss nehmen dürfen, Verantwortung übernehmen und ihre Kompetenzen weiterentwickeln können.

Ein zentraler theoretischer Bezugspunkt ist die Selbstbestimmungstheorie. Sie beschreibt drei psychologische Grundbedürfnisse, die für intrinsische Motivation und Wohlbefinden entscheidend sind:

- Autonomie: das Erleben von Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit
- Kompetenz: das Gefühl, den Anforderungen gewachsen zu sein
- Soziale Verbundenheit: das Erleben von Zugehörigkeit und Unterstützung

Werden diese Bedürfnisse erfüllt, steigt nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch das Engagement. Ein besonderer Ausdruck von Selbstverwirklichung ist das Erleben von Flow.

Flow beschreibt einen Zustand tiefer Konzentration, in dem Menschen vollständig in ihrer Tätigkeit aufgehen. Er entsteht dann, wenn Anforderungen und Fähigkeiten in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Arbeit wird in diesen Momenten nicht als Belastung, sondern als sinnstiftend und befriedigend erlebt.

Organisationen fördern Selbstverwirklichung, wenn sie:

- Stärken gezielt einsetzen,
- Verantwortung übertragen,
- Lern- und Entwicklungsräume schaffen,
- Kontrolle durch Vertrauen ersetzen.

Kernbotschaft:

**Menschen engagieren sich dort, wo sie wirksam sein dürfen – nicht dort, wo sie nur funktionieren sollen.**

### 3.3 GEMEINSCHAFT UND POSITIVE BEZIEHUNGEN – ZUGEHÖRIGKEIT ALS LEISTUNGSFAKTOR

03


Gemeinschaft im Arbeitskontext bedeutet mehr als kollegialen Kontakt. Sie beschreibt das Gefühl, Teil eines tragfähigen sozialen Gefüges zu sein, in dem Vertrauen, Unterstützung und gegenseitige Anerkennung erlebt werden.

Forschung zeigt, dass stabile soziale Beziehungen einer der stärksten Prädiktoren für subjektives Wohlbefinden sind. Auch im Arbeitskontext wirken Beziehungen als zentraler Schutz- und Stabilitätsfaktor – insbesondere in Phasen von Unsicherheit und Veränderung.

Ein starkes Gemeinschaftsgefühl entsteht durch das Zusammenspiel mehrerer Faktoren:

- Zugehörigkeit und emotionale Sicherheit
- die Möglichkeit, Einfluss zu nehmen und gehört zu werden
- Wertschätzung des eigenen Beitrags
- geteilte Erfahrungen und Vertrauen





Wertschätzung spielt dabei eine Schlüsselrolle. Sie wirkt nicht nur motivierend, sondern stärkt Vertrauen, Kooperationsbereitschaft und psychologische Sicherheit. Ein Klima, in dem Anerkennung selbstverständlich ist, fördert offene Kommunikation und konstruktiven Umgang mit Konflikten.

Gemeinschaft entsteht nicht zufällig. Sie ist das Ergebnis bewusster Gestaltung:

- durch Rituale,
- durch Dialogräume,
- durch eine Haltung, die Beziehung als Arbeitsfaktor anerkennt.

Kernbotschaft:

**Leistung entsteht nicht isoliert – sie ist eingebettet in Beziehung.**

## 3.4 DIE DREI SÄULEN IM ZUSAMMENSPIEL

03

Die drei Säulen des Arbeitsglücks wirken nicht unabhängig voneinander. Sie verstärken sich gegenseitig:

- Sinn gibt Orientierung und Richtung.
- Selbstverwirklichung ermöglicht Engagement und Wirksamkeit.
- Gemeinschaft schafft Halt, Vertrauen und Verbundenheit.

Fehlt eine dieser Säulen, gerät das Gleichgewicht ins Wanken. Arbeitsglück entsteht dort, wo alle drei Dimensionen bewusst berücksichtigt und miteinander verbunden werden.

### ÜBERGANG ZUM NÄCHSTEN KAPITEL

Wenn Arbeitsglück auf diesen drei Säulen basiert, stellt sich die Frage, wer im organisationalen Alltag den größten Einfluss auf ihre Ausprägung hat. Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf Führung – als zentralen Wirkfaktor für Sinn, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft.



# KAPITEL 4

## FÜHRUNG ALS ZENTRALER WIRKFAKTOR FÜR ARBEITSGLÜCK

Dieses Kapitel richtet den Fokus auf Führung als entscheidenden Hebel im Arbeitsalltag. Es zeigt, warum Arbeitsglück weder delegiert noch verordnet werden kann und weshalb Führungskräfte – unabhängig von Hierarchie oder Rolle – einen maßgeblichen Einfluss auf Sinn, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft haben.

## 4.1 FÜHRUNG PRÄGT DEN ARBEITSKONTEXT

Führungskräfte gestalten den unmittelbaren Erfahrungsraum, in dem Arbeit täglich stattfindet. Durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und ihre Entscheidungen beeinflussen sie, wie Mitarbeitende ihre Arbeit erleben – oft stärker als formale Strukturen oder Leitbilder.

Arbeitsglück entsteht nicht durch einzelne Maßnahmen, sondern durch die Summe alltäglicher Führungshandlungen. Führungskräfte setzen den Rahmen dafür,

- wie mit Leistung umgegangen wird,
- wie Fehler bewertet werden,
- wie Konflikte angesprochen werden,
- wie Beziehung und Zusammenarbeit gestaltet sind.

Dabei ist Führung kein neutraler Raum. Jede Interaktion, jedes Gespräch und jede Entscheidung wirkt – unterstützend oder belastend.

## 4.2 SINN VERMITTELN – ORIENTIERUNG GEBEN

Eine zentrale Aufgabe von Führung besteht darin, Sinnzusammenhänge sichtbar zu machen. Mitarbeitende erleben ihre Arbeit dann als sinnvoll, wenn sie verstehen,

- wozu ihre Aufgaben beitragen,
- welchen Nutzen ihre Arbeit für Kunden, Organisation oder Gesellschaft hat,
- wie ihr eigener Beitrag in den größeren Zusammenhang eingebettet ist.

Führung bedeutet in diesem Zusammenhang nicht, Sinn vorzugeben oder zu verordnen. Vielmehr geht es darum, Orientierung zu geben und Zusammenhänge verständlich zu machen.

Wer das „Warum“ kennt, kann Verantwortung übernehmen und Entscheidungen eigenständig treffen.

Sinnvermittlung ist damit eine kontinuierliche Führungsaufgabe – nicht eine einmalige Kommunikation.

## 4.3 AUTONOMIE ERMÖGLICHEN UND STÄRKEN NUTZEN

Arbeitsglück entsteht dort, wo Menschen Gestaltungsspielraum erleben. Führungskräfte beeinflussen maßgeblich, ob Autonomie ermöglicht oder eingeschränkt wird.

Autonomie bedeutet nicht Beliebigkeit. Sie entsteht, wenn:

- klare Ziele definiert sind,
- Verantwortung übertragen wird,
- Entscheidungsspielräume vorhanden sind,
- Vertrauen Kontrolle ersetzt.

Gleichzeitig spielen Stärken eine zentrale Rolle. Mitarbeitende entfalten ihr Potenzial dann, wenn ihre individuellen Fähigkeiten erkannt, genutzt und weiterentwickelt werden. Führungskräfte schaffen die Voraussetzungen dafür, indem sie Aufgaben nicht ausschließlich nach formalen Kriterien verteilen, sondern Passung zwischen Person und Aufgabe berücksichtigen.

So entstehen Bedingungen, unter denen Engagement, Lernbereitschaft und Flow-Erleben wahrscheinlicher werden.

## 4.4 BEZIEHUNG GESTALTEN UND WERTSCHÄTZUNG LEBEN

Führung ist immer Beziehungsarbeit. Die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden wirkt sich direkt auf Motivation, Vertrauen und Zusammenarbeit aus.

Wertschätzung ist dabei kein Zusatz, sondern ein grundlegender Wirkfaktor. Sie zeigt sich nicht nur in Lob, sondern auch in:

- Aufmerksamkeit,
- ernsthaftem Zuhören,
- fairer Behandlung,
- transparenter Kommunikation.

Ein wertschätzendes Führungsverhalten stärkt das Gefühl von Zugehörigkeit und psychologischer Sicherheit. Es schafft einen Raum, in dem Mitarbeitende sich einbringen, Fragen stellen und auch Unsicherheiten ansprechen können.

Führungskräfte haben hier eine besondere Vorbildfunktion. Emotionen übertragen sich – bewusst oder unbewusst – auf das Team. Eine respektvolle, klare und zugewandte Haltung prägt das soziale Klima stärker als formale Regeln.

## 4.5 FÜHRUNG ZWISCHEN ANSPRUCH UND ENTLASTUNG

04

Moderne Führung bewegt sich in einem Spannungsfeld: zwischen Ergebnisverantwortung und Fürsorge, zwischen Klarheit und Offenheit, zwischen Steuerung und Loslassen. Arbeitsglück entsteht nicht durch die Abwesenheit von Anforderungen, sondern durch einen bewussten Umgang mit ihnen.

Führungskräfte unterstützen Wohlbefinden, wenn sie:

- Anforderungen realistisch gestalten,
- Prioritäten klären,
- Überlastung frühzeitig wahrnehmen,
- Dialog über Belastungen ermöglichen.

Dabei geht es nicht darum, jede Belastung zu vermeiden, sondern einen Rahmen zu schaffen, in dem Leistung dauerhaft möglich bleibt.



## ÜBERGANG ZUM NÄCHSTEN KAPITEL

Auch die beste Führung kann Arbeitsglück nicht allein herstellen. Sie ist eingebettet in organisationale Strukturen, Prozesse und Kulturen. Das nächste Kapitel richtet deshalb den Blick auf die Rolle von HR und Organisation als Systemgestalter für Wohlbefinden und Arbeitsglück.



# KAPITEL 5

05

## HR UND ORGANISATION ALS SYSTEMGESTALTER FÜR ARBEITSGLÜCK

Während Führung den unmittelbaren Arbeitsalltag prägt, gestalten HR und Organisation die strukturellen Rahmenbedingungen, in denen Führung wirksam werden kann. Dieses Kapitel zeigt, warum Arbeitsglück kein individuelles Führungsprojekt ist, sondern ein Ergebnis organisationaler Entscheidungen, Prozesse und Kulturen.

## 5.1 ARBEITSGLÜCK BRAUCHT STRUKTUREN – NICHT NUR HALTUNG

Arbeitsglück entsteht nicht allein durch das Engagement einzelner Führungskräfte. Wo organisationale Rahmenbedingungen dem Erleben von Sinn, Selbstverwirklichung und Gemeinschaft entgegenstehen, bleibt Wohlbefinden fragil und zufällig.

HR übernimmt hier eine zentrale Rolle: als Gestalter von Systemen, die Orientierung geben, Entwicklung ermöglichen und Beziehung fördern. Die Aufgabe besteht nicht darin, einzelne Maßnahmen bereitzustellen, sondern ein konsistentes Umfeld zu schaffen, in dem positive Führung wirksam werden kann.

Organisationen senden durch ihre Strukturen klare Signale darüber,

- was wichtig ist,
- was belohnt wird,
- wie mit Menschen umgegangen wird.

Diese Signale wirken stärker als jede Leitbildformulierung.

## 5.2 ONBOARDING UND KULTUR – ZUGEHÖRIGKEIT VON ANFANG AN ERMÖGLICHEN

Der Einstieg in eine Organisation prägt das Zugehörigkeitsgefühl nachhaltig.

Onboarding ist daher weit mehr als die Vermittlung von Informationen oder Prozessen. Es ist ein zentraler Moment kultureller Prägung.

Organisationen fördern Arbeitsglück, wenn neue Mitarbeitende frühzeitig erleben:

- wofür die Organisation steht,
- wie Zusammenarbeit gestaltet wird,
- welchen Beitrag ihre Rolle leistet.

Ein gut gestalteter Onboarding-Prozess stärkt Identifikation, reduziert Unsicherheit und unterstützt den Aufbau tragfähiger Beziehungen. HR schafft hier den Rahmen, in dem Gemeinschaft nicht zufällig entsteht, sondern bewusst ermöglicht wird.

## 5.3 STÄRKENORIENTIERTE ENTWICKLUNG STATT DEFIZITLOGIK

Klassische Personalentwicklung fokussiert häufig auf Lücken, Defizite und Korrekturbedarfe. Aus Sicht der Positiven Psychologie greift dieser Ansatz zu kurz. Nachhaltige Entwicklung entsteht dort, wo Stärken erkannt, gefördert und gezielt eingesetzt werden.

Stärkenorientierte Entwicklungsprozesse:

- erhöhen das Kompetenz- und Wirksamkeitserleben,
- fördern intrinsische Motivation,
- unterstützen langfristige Bindung.

HR gestaltet diese Prozesse, indem es Entwicklungsdialoge etabliert, die nicht primär bewerten, sondern Potenziale sichtbar machen. So wird Personalentwicklung vom Reparaturinstrument zum Entwicklungsraum.


## 5.4 SOZIALKAPITAL ALS ORGANISATIONALE RESSOURCE

Beziehungen sind nicht nur individuell bedeutsam, sondern eine zentrale organisationale Ressource. Sozialkapital – also das Netzwerk aus Vertrauen, Kooperation und gegenseitiger Unterstützung – wirkt als Schutzfaktor gegen Belastung und als Verstärker von Leistungsfähigkeit.

Organisationen beeinflussen die Qualität dieses Sozialkapitals durch:

- Arbeits- und Raumgestaltung,
- Möglichkeiten zur Zusammenarbeit,
- Zeit für Austausch und Reflexion,
- teamübergreifende Formate.

HR kann gezielt Rahmenbedingungen schaffen, die Begegnung ermöglichen und Beziehung stärken. Wo Sozialkapital gefördert wird, steigt nicht nur das Wohlbefinden, sondern auch die organisationale Resilienz.



Arbeitsglück entsteht im Zusammenspiel von individueller Haltung, Führung und Organisation. HR übernimmt dabei eine verbindende Rolle: zwischen Strategie und Alltag, zwischen Führung und Mitarbeitenden, zwischen Anspruch und Umsetzbarkeit.

Diese Rolle erfordert eine klare Positionierung. HR gestaltet nicht nur Prozesse, sondern trägt Verantwortung für die Bedingungen, unter denen Menschen arbeiten, lernen und sich entwickeln.

Arbeitsglück wird damit zu einer gemeinsamen Aufgabe – getragen von Führung, unterstützt durch HR und verankert in der Organisation.



Strukturen und Prozesse allein reichen jedoch nicht aus. Wie Arbeitsglück erlebt wird, hängt maßgeblich von der inneren Haltung der handelnden Personen ab. Das nächste Kapitel richtet den Blick deshalb auf Selbstführung, Haltung und Vorbildwirkung als Grundlage moderner Führung und organisationaler Kultur.






# KAPITEL 6


## HALTUNG, SELBSTFÜHRUNG UND VORBILDWIRKUNG

Arbeitsglück lässt sich nicht verordnen. Es entsteht in der täglichen Praxis – und diese ist untrennbar mit der inneren Haltung der handelnden Personen verbunden. Dieses Kapitel richtet den Blick auf Selbstführung als Grundlage für glaubwürdige Führung und eine tragfähige Organisationskultur.

## 6.1 SELBSTFÜHRUNG ALS VORAUSSETZUNG WIRKSAMER FÜHRUNG




Bevor Führungskräfte andere Menschen wirksam begleiten können, benötigen sie Klarheit über sich selbst. Selbstführung beschreibt die Fähigkeit, eigene Werte, Motive, Emotionen und Verhaltensmuster wahrzunehmen und bewusst zu steuern.



In einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit, Komplexität und hohem Veränderungstempo geprägt ist, wird Selbstführung zu einer Schlüsselkompetenz. Sie ermöglicht es, auch unter Druck handlungsfähig zu bleiben, Prioritäten zu setzen und Entscheidungen reflektiert zu treffen.

Ohne Selbstführung entsteht Führung aus Reaktion. Mit Selbstführung entsteht Führung aus Haltung.


## 6.2 INNERE HALTUNG WIRKT NACH AUSSEN



Führung wirkt nicht nur durch Worte oder Entscheidungen, sondern vor allem durch Präsenz und Haltung. Mitarbeitende nehmen sehr genau wahr, ob Führungskräfte innerlich klar oder verunsichert sind, ob sie Orientierung geben oder selbst schwanken.


Innere Haltung zeigt sich unter anderem darin,

- wie mit Unsicherheit umgegangen wird,
- wie auf Fehler reagiert wird,
- wie Konflikte angesprochen oder vermieden werden,
- wie Grenzen gesetzt werden.




Diese Haltung überträgt sich auf das Team – häufig unbewusst. Arbeitsglück wird dort gefördert, wo Führungskräfte ihre eigene innere Klarheit ernst nehmen und Verantwortung für ihre Wirkung übernehmen.

## 6.3 SELBSTWAHRNEHMUNG UND EMOTIONALE KLARHEIT




Ein zentraler Bestandteil von Selbstführung ist die Fähigkeit zur Selbstwahrnehmung. Wer eigene Emotionen, Stressreaktionen und innere Antreiber erkennt, kann bewusster handeln und sich regulieren.

Emotionale Klarheit bedeutet nicht, Emotionen zu unterdrücken. Sie bedeutet, sie wahrzunehmen, einzuordnen und angemessen damit umzugehen. Führungskräfte, die ihre eigenen emotionalen Muster kennen, sind besser in der Lage,

- 
- auch in angespannten Situationen ruhig zu bleiben,
  - Gespräche konstruktiv zu führen,
  - Konflikte nicht zu eskalieren.

Damit schaffen sie einen Rahmen, in dem auch andere sich sicherer fühlen.


## 6.4 WERTE, GRENZEN UND AUTHENTIZITÄT



Selbstführung ist eng mit der Klärung eigener Werte verbunden. Werte geben Orientierung – insbesondere dann, wenn äußere Anforderungen widersprüchlich oder unklar sind.

Führungskräfte fördern Arbeitsglück, wenn sie:

- ihre eigenen Werte kennen,
- diese transparent machen,
- Grenzen klar und respektvoll setzen.



Authentizität entsteht nicht durch Offenheit um jeden Preis, sondern durch stimmiges Handeln. Mitarbeitende erleben Führung dann als glaubwürdig, wenn Worte, Entscheidungen und Verhalten miteinander übereinstimmen.

## 6.5 VORBILDWIRKUNG ALS STILLER EINFLUSSFAKTOR

06

Führungskräfte wirken auch dann, wenn sie nichts sagen. Ihr Umgang mit Belastung, Fehlern, Pausen oder Prioritäten setzt Maßstäbe für das gesamte Team.

Vorbildwirkung zeigt sich beispielsweise darin,

- ob Erholung legitimiert oder stillschweigend sanktioniert wird,
- wie mit Leistungsdruck umgegangen wird,
- ob Reflexion Raum bekommt oder als Zeitverlust gilt.

Arbeitsglück entsteht dort, wo Führungskräfte das vorleben, was sie von anderen erwarten – nicht perfekt, aber bewusst und reflektiert.



Wenn Arbeitsglück auf individueller Haltung, Führung und organisationalen Rahmenbedingungen basiert, stellt sich abschließend die Frage, welche strategische Bedeutung daraus für Organisationen entsteht. Das folgende Kapitel fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen und ordnet Wohlbefinden als nachhaltigen Wettbewerbsvorteil ein.





# KAPITEL 7

## WOHLBEFINDEN ALS NACHHALTIGER WETTBEWERBSVORTEIL

Dieses abschließende Kapitel bündelt die zentralen Erkenntnisse des eBooks und ordnet Arbeitsglück und Wohlbefinden strategisch ein.

Ziel ist es, den Blick vom einzelnen Ansatz auf das Gesamtsystem zu richten – und deutlich zu machen, warum Organisationen, die Wohlbefinden systematisch fördern, langfristig resilienter, leistungsfähiger und zukunftsfähiger sind.



## 7.1 ARBEITSGLÜCK ALS ERGEBNIS BEWUSSTER GESTALTUNG

07

Arbeitsglück entsteht nicht zufällig. Es ist das Resultat bewusster Entscheidungen auf mehreren Ebenen: individueller Haltung, Führungshandeln und organisationaler Gestaltung. Dort, wo diese Ebenen zusammenspielen, entsteht ein Arbeitsumfeld, das nicht nur Funktionieren ermöglicht, sondern Entwicklung fördert.

Die drei Säulen – **Sinn**, **Selbstverwirklichung** und **Gemeinschaft** – bieten hierfür einen klaren Orientierungsrahmen.

Sie machen sichtbar, wo Organisationen ansetzen können und welche Faktoren langfristig wirksam sind. Arbeitsglück ist damit weder abstrakt noch beliebig, sondern konkret gestaltbar.

## 7.2 VON KURZFRISTIGEN EFFEKTEN ZU NACHHALTIGER WIRKUNG

07

Viele Organisationen setzen auf Einzelmaßnahmen, um Motivation oder Zufriedenheit zu steigern. Solche Maßnahmen können kurzfristig entlasten oder Impulse setzen. Ohne strategische Einbettung bleiben ihre Effekte jedoch begrenzt.

Nachhaltige Wirkung entsteht dort, wo Wohlbefinden als Teil der Organisationsstrategie verstanden wird:

- in der Art, wie Führung gestaltet wird,
- in den Strukturen, die HR etabliert,
- in der Haltung, die im Alltag gelebt wird.

Arbeitsglück wirkt dann nicht punktuell, sondern entfaltet eine langfristige Dynamik, die sich auf Leistung, Gesundheit und Bindung auswirkt.

## 7.3 DIE AUFWÄRTSSPIRALE DES WOHLBEFINDENS

Die Broaden-and-Build-Theorie beschreibt, wie positive Emotionen Denk- und Handlungsspielräume erweitern und langfristig Ressourcen aufbauen.

Im organisationalen Kontext bedeutet dies:

Wohlbefinden stärkt Resilienz, fördert Lernfähigkeit und unterstützt den Aufbau von Vertrauen und Sozialkapital.

Diese Ressourcen wirken wiederum stabilisierend – insbesondere in Phasen von Veränderung und Unsicherheit. Organisationen, die Wohlbefinden fördern, schaffen damit nicht nur ein angenehmeres Arbeitsumfeld, sondern erhöhen ihre Fähigkeit, mit Komplexität umzugehen und sich weiterzuentwickeln.

## 7.4 FÜHRUNG UND HR ALS GEMEINSAME VERANTWORTUNGSTRÄGER

Ein zentrales Ergebnis dieses eBooks ist die Erkenntnis, dass Arbeitsglück weder allein Führungsaufgabe noch ausschließliches HR-Thema ist. Es entsteht im Zusammenspiel beider Rollen.

Führung prägt den Alltag, HR gestaltet die Rahmenbedingungen. Wo beide Perspektiven miteinander verbunden sind, entsteht ein konsistentes System, das Orientierung bietet und Entwicklung ermöglicht.

Wo diese Verbindung fehlt, bleibt Wohlbefinden abhängig von einzelnen Personen – und damit instabil. Arbeitsglück wird so zu einer gemeinsamen Gestaltungsaufgabe, die Klarheit, Abstimmung und Verantwortung erfordert.

## 7.5 SCHLUSSGEDANKE

Organisationen stehen heute vor der Herausforderung, Leistung, Gesundheit und Menschlichkeit miteinander zu verbinden. Arbeitsglück und Wohlbefinden bieten hierfür keinen einfachen Lösungsweg, aber einen tragfähigen Orientierungsrahmen.


Wer bereit ist, diesen Rahmen ernst zu nehmen, investiert nicht in kurzfristige Effekte, sondern in die langfristige Zukunftsfähigkeit der eigenen Organisation. Arbeitsglück ist damit kein Zusatz zur Arbeit – sondern ein wesentlicher Bestandteil moderner Organisationsentwicklung.

## ABSCHLUSS & AUSBLICK

Dieses eBook beschreibt den wissenschaftlichen und strategischen Rahmen, auf dem die Arbeit von PFEOS mit Führungskräften, HR und Organisationen basiert.

Die konkrete Umsetzung erfordert stets eine passgenaue Anpassung an Kontext, Kultur und Zielsetzung.

Arbeitsglück lässt sich nicht kopieren – aber gestalten.



Viele Organisationen stehen heute weniger vor einem Wissensproblem als vor einem Umsetzungsproblem.


Die grundlegenden Prinzipien wirksamer Führung sind bekannt – ihre konsequente Anwendung im Alltag bleibt jedoch oft fragmentiert.


FührungsHero ist aus genau dieser Lücke entstanden:  
als langfristige, digitale Begleitung für Führungskräfte, die Entwicklung im Arbeitsalltag ermöglicht – nicht zusätzlich, sondern integriert.


Wer sich fragt, wie die in diesem eBook beschriebenen Prinzipien praktisch umgesetzt und über Zeit wirksam verankert werden können, findet im FührungsHero-Programm einen möglichen Weg.



# VERTIEFENDE ANGEBOTE

 Buch: Diplomatische Kommunikation  
Entdecke Strategien für klare und  
respektvolle Gespräche in Führung und  
Alltag.

 Podcasts:  
Durchblick im Gespräch und MehrMethoden  
– frische Impulse zum Hören.

 Onlinekurs: Führungshero – Führen  
lernen, jederzeit und überall  
Ideal für unterwegs, mobil oder am  
Rechner.





# DANKE

 **PFEOS & PFEOS Akademie – Was finden Sie wo?**

[www.pfeos.de](http://www.pfeos.de)

- Klarheit in Führung, Mediation & Personalentwicklung
- Für Führungskräfte & Teams: Workshops, Prozessbegleitung, Einzelgespräche

[www.pfeos-akademie.de](http://www.pfeos-akademie.de)

- Digitale Kurse, E-Books & Challenges
- Zum Selbstlernen & Vertiefen – jederzeit und überall

# WOLLEN SIE UNS KENNENLERNEN?

- Termin buchen (via Calendly).
- Oder schreiben Sie uns an: [kontakt@pfeos.de](mailto:kontakt@pfeos.de)
- Oder rufen Sie uns einfach an: 08303 – 2619915

Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen!

Herzlichst

Gisela & Peter Krämer und Max Krämer

PFEOS – Mediation & Führung

