



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Positiv führen in turbulenten Zeiten

Prof. Dr. Alexander W. Hunziker

Referat Präventionstag BFM-Forum Zürich / 4.2.2022

1

Wenn der Dienstweg zu lange dauert ...
... und gute Fachkräfte schwer zu finden sind.

Selbstorganisation

Agile Teams

Vertrauen & Fairness

Stresskompetente Kultur



Freude an der Arbeit

**Permanente
Personalentwicklung**

Sinn

**Gute Vorgesetzte
Wertschätzung**

Eggenberger (2017)

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2019)

2

Positive Leadership

«Professionell mit Positivem umgehen.»

- ▶ Sich **freudvoll** und **systematisch** auf menschliche **Stärken** konzentrieren (auf wissenschaftsbasierte Art), um herausragende **Resultate** zu erzielen.



3

Positive Psychologie
= Wissenschaft der menschlichen Stärken



angelehnt an: Seligman (2011)

4

«Aufblühen» messen

1: trifft überhaupt nicht zu ...
7: trifft völlig zu

- ▶ Ich führe ein sinnvolles, bedeutungsvolles Leben.
- ▶ Meine sozialen Beziehungen sind unterstützend und erfüllend.
- ▶ Ich bin engagiert in und interessiert an meinen täglichen Aktivitäten.
- ▶ Ich trage aktiv zum Glück und Wohlbefinden von anderen bei.
- ▶ Ich bin gut und kompetent in den Aktivitäten, die mir wichtig sind.
- ▶ Ich bin eine gute Person und führe ein gutes Leben.
- ▶ Ich bin optimistisch für die Zukunft.
- ▶ Die Leute respektieren mich.

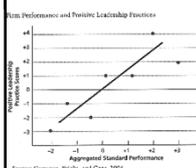
Diener / Biswas-Diener (2009)

5

Glücklichere Menschen leisten mehr



- ▶ **Resilienz: seltener krank**
[Markland, Pressman, Cohen \(2006\)](#) [Howell/Kern/Lyubomirsky \(2007\)](#)
- ▶ **Leistung**
[Oswald/Proto/Sgroi \(2014\)](#)
- ▶ **Kreativität**
[Sousa et al. \(2011\)](#)
- ▶ **«Klima»** [Hasim/Wok/Ghazali \(2008\)](#); [Fowler/Chrstakis \(2008\)](#)



- ▶ **«Positive Leadership» führt zu mehr Erfolg**
Cameron/Bright/Caza (2004), zit. n. Cameron (2013:11)

6

6

Freudvoll auf menschliche Stärken konzentrieren

- ▶ **Charakterstärken**
- ▶ **Achtsamkeit**



7

Charakterstärken = Zentrale Grundlage

charakterstaerken.org

Neugier	Enthusiasmus	Bindungsfähigkeit	Teamwork	Vergebungsbereitschaft	Sinn für das Schöne
Liebe zum Lernen	Authentizität	Freundlichkeit	Fairness	Selbstregulation	Dankbarkeit
Urteilsvermögen	Tapferkeit	Soziale Intelligenz	Führungsvermögen	Bescheidenheit	Hoffnung
Kreativität	Ausdauer			Vorsicht	Humor
Weisheit					Spiritualität

Peterson/Seligman (2004)

1. *Alle Charakterstärken sind trainierbar.*
2. *Charakterstärken einsetzen braucht Energie.*
3. *Aber «Signaturstärken» **geben** Energie.*

8

«Signaturstärken» unterstützen Führung



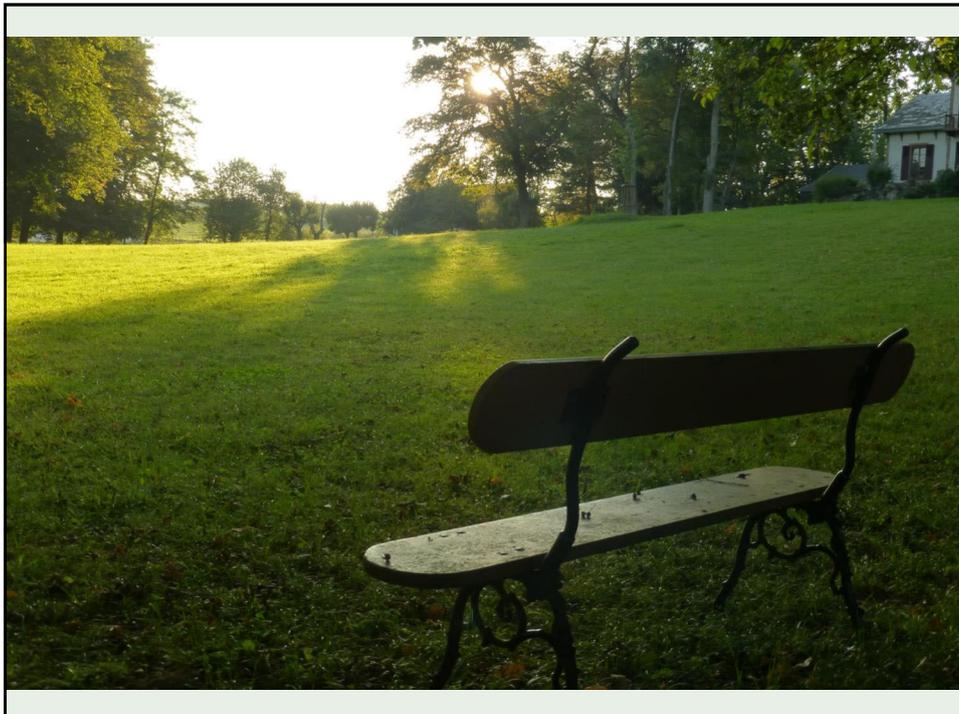
Wer «Signaturstärken» öfter einsetzt

- ▶ **leistet mehr.** (Littman-Ovadia, Lavy, & Boiman-Meshita, [2016](#), Dubreuil et al., [2016](#)).
- ▶ **verhält sich eher als Teamplayer.** (s.o.)
- ▶ **Hat mehr positive Erlebnisse, ist zufriedener.** (Harzer & Ruch [2012](#); Dubreuil et al., 2016 ; Ruch et al. [2016](#))

Zusammenhänge

- ▶ **Wertschätzung zeigen**
- ▶ Kritisches Feedback positiver
- ▶ Passung von Job und Person
- ▶ Personalentwicklung

9



10

Achtsamkeit wirkt ... ist eine Führungskompetenz



Körper

Mental

Verhalten

- ▶ Blutdruck
- ▶ Stresshormone, Dauerstress-Hormone (Carlson et. al. 2007)
- ▶ Immunsystem (Davidson et al 2003; Vitek-Janusek et al 2008)
- ▶ Hirnstrukturen (Neuroplastizität) (Holzi et. al. 2011)

- ▶ Aufnahmefähigkeit, Non-Verbales
- ▶ Konzentration, Flexibilität (Moore Malinowski 2009)
- ▶ Resilienz (Lomas et al. 2016)
- ▶ **Lebenszufriedenheit** (Davidson et al. 2003)

- ▶ **Leistung** (Lomas et al. 2016)
- ▶ Verhandlungsstärke (Aitwa 2013)
- ▶ Kreativität, Lösungsorientierung (Langer 2005, Greenberg et al 2012)
- ▶ Prosoziales Verhalten (Davidson/Mc Ewans 2012, Reb/Narayanan/Ho 2013)

11

Tip1: Erfolgsgeschichten sammeln.



**Jeder berichtet kurz über Erfolge
als erstes Traktandum**

12

Tip 2: Stärkengespräche führen



achtsam zuhören!

- ▶ **Entdecken:** Welches sind Deine Stärken?
- ▶ **Erleben:** Wann konntest Du sie kürzlich voll einsetzen?
- ▶ **Emotionen:** Wie fühlst Du Dich dabei? Was machte das Erlebnis so toll?

- ▶ **Handlung**
 - ▶ Was möchtest Du tun, um noch öfter Deine Stärken einsetzen zu können?
 - ▶ Wie kann ich Dich dabei unterstützen?
 - ▶ Wie können Deine Stärken helfen, die Abteilungsziele zu erreichen?

- ▶ **Wachstum:** Was hast Du seit dem letzten Gespräch über den Einsatz Deiner Stärken gelernt?

13



14

Fazit: Umgang mit Positivem professionalisieren.

- ▶ Charakterstärken sind trainierbar.
 - ▶ Achtsamkeit ist trainierbar.
- ▶ **Positiver Führungsstil auch.**



Das steigert die Freude an der Arbeit!

Und übrigens: Es macht sich für das Unternehmen bezahlt.

15

Institut New Work

- ▶ Wissenschaftliche Begleitung von innovativen Praxisprojekten
- ▶ 15 Fachpersonen lokal verankert, international vernetzt

Fachkurse

- ▶ Fachkurs «Positive Leadership»
- ▶ Fachkurs «Mindful Leadership»
- ▶ Fachkurs «Achtsamkeitsbasierte Organisationsberatung»



Kontakt
alexander.hunziker@bfh.ch

16