



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Positiv führen

Zusammenspiel von Wertschätzung und Wertschöpfung

Prof. Dr. Alexander W. Hunziker
Referat am Riehener Seminar, 22. Oktober 2019

Diese Unterlagen sind zum persönlichen Gebrauch der Teilnehmenden. Sie dürfen nicht publiziert werden.

Dr. Alexander W. Hunziker



Professor an der Berner Fachhochschule, Wirtschaft

- ▶ Studienleiter EMBA Public Management
- ▶ Dozent für Positive Leadership, Happiness Economics, Achtsamkeit und Positive Psychologie u.a.



- ▶ Blog: «**Das subjektive Wirtschaftslexikon**»
- ▶ Assessor, Master of NLP, Achtsamkeits-Lehrer (MBSR) D, J, SA, USA (Harvard)

Kontakt: alexander.hunziker@bfh.ch

Positive Leadership

Führungsansatz, der durch systematische Konzentration auf **menschliche Stärken freudvoll herausragende Resultate erreichen will.**

Positive Psychologie

Die neue Betrachtung macht einen grossen Unterschied.

*Aus Erfolgen lernen wir,
wie man Erfolge erreicht.*

aufblühend

psychisch gesund (nicht krank / nicht aufblühend)

psychisch
krank

*Aus Fehlern lernen wir, wie
man Fehler vermeidet.*

***Fehler und Erfolg sind grundverschiedene Verfahren;
sie basieren auf unterschiedlichen Kriterien.***

«Aufblühen» messen



*1: trifft überhaupt
nicht zu*

...

7: trifft völlig zu

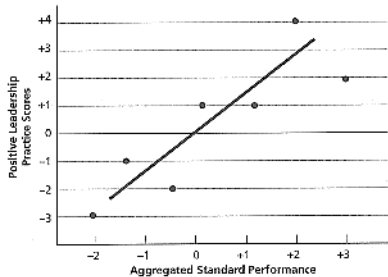
- ▶ Ich führe ein sinnvolles, bedeutungsvolles Leben.
- ▶ Meine sozialen Beziehungen sind unterstützend und erfüllend.
- ▶ Ich bin engagiert in und interessiert an meinen täglichen Aktivitäten.
- ▶ Ich trage aktiv zum Glück und Wohlbefinden von anderen bei.
- ▶ Ich bin gut und kompetent in den Aktivitäten,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

Glücklichere Menschen leisten mehr



- ▶ **Resilienz:** seltener krank
(Arztbesuche, Krankheitstage, Immunsystem, Burnout, ...) besser mit Change umgehen
[Markland, Pressman, Cohen \(2006\)](#)
- ▶ **Leistung:** mengenmässig
[Oswald/Proto/Sgroi \(2014\)](#)
- ▶ **Kreativität:** sind kreativere Problemlöser
[Sousa et al. \(2011\)](#)
- ▶ **«Klima»:** Stecken andere an [Hasim/Wok/Ghazali \(2008\)](#) werden angesteckt [Fowler/Chrstakis \(2008\)](#)

Firm Performance and Positive Leadership Practices



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

Source: Cameron, Bright, and Caza, 2004

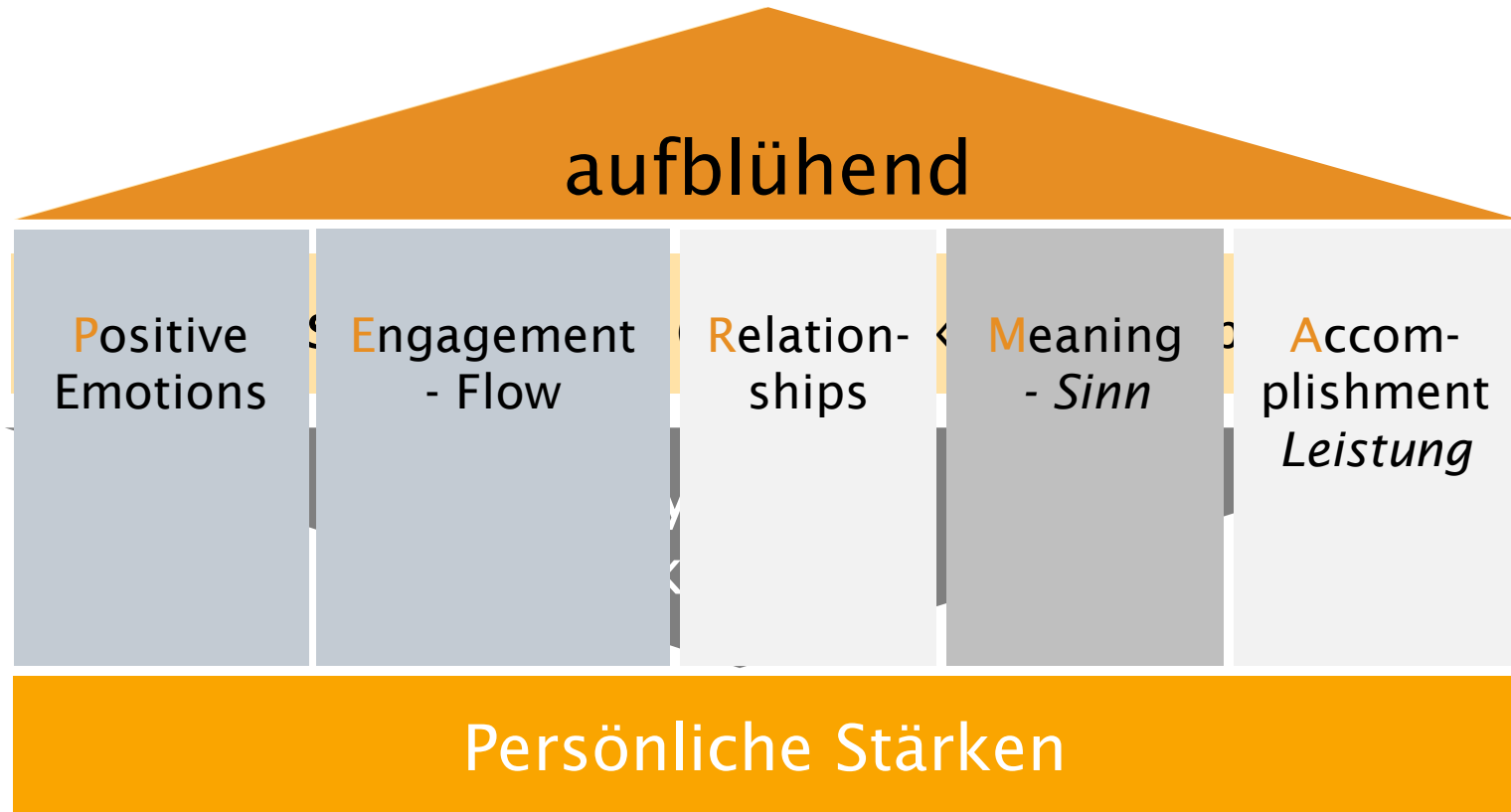
Achtsamkeit wirkt ... ist eine Führungskompetenz

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

- ▶ Aufnahmefähigkeit, Non-Verbales
- ▶ Konzentration, Flexibilität ([Moore Malinowski 2009](#))
- ▶ Resilienz (Burnout-Prävention)
- ▶ **Lebenszufriedenheit** (Davidson et al. 2003)

- ▶ Verhandlungsstärke ([Aiwa 2013](#))
- ▶ Kreativität, Lösungsorientierung (Langer 2005, [Greenberg et al 2012](#))
- ▶ Prosoziales Verhalten (Davidson/McEwans 2012, [Reb/Narayanan/Ho 2015](#))

5 Quellen des Wohlbefindens: P-E-R-M-A



drei Kriterien: messbar, wirksam, **um ihrer selbst Willen** angestrebt

Charakterstärken = Zentrale Grundlage

Weisheit und Wissen	Mut	Humanität	Gerechtigkeit	Mässigung	Transzendenz
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

Charakterstärken sind wirksam.

Peterson/Seligman (2004)

Jene, die mir Energie geben, sind meine «Signaturstärken»

«Signaturstärken» unterstützen Führung



Wer «Signaturstärken» öfter einsetzt

- ▶ **leistet mehr.** (Littman-Ovadia, Lavy, & Boiman-Meshita, [2016](#)).
- ▶ **verhält sich eher als Teamplayer.** (s.o.)
- ▶ **Hat mehr positive Erlebnisse.** (Harzer & Ruch [2012](#))
- ▶ **Ist zufriedener mit seiner Arbeit (Teamrollen)** (Ruch et al. [2016](#))
- ▶ **Bessere Schulleistungen** (Wagner & Ruch [2015](#))

Stärkentraining steigert Wohlbefinden und Leistung

(Dubreuil et al., [2016](#))

- ▶ Führungskräfte können leichter **Wertschätzung zeigen.**
- ▶ Wertschätzung für «fremde» Stärken fällt leichter.
- ▶ **Feedback** wird positiver wahrgenommen.
- ▶ Die **Passung von Job und Person** gelingt leichter, v.a. bei älteren Mitarbeitenden. (Job crafting) (Kooij et al., [2017](#)).
- ▶ **Personalentwicklung** ist wirkungsvoller.

6 Wege zum Wohlbefinden

Dankbarkeit /
positives
Denken

Stress /
Konflikte
bewältigen
lernen

Soziale
Beziehungen
stärken

Im Hier
und Jetzt
leben

Sich Ziele
setzen
und
danach
streben

Sich um
Leib und
Seele
kümmern

Orientiert sich daran, was wir konkret unternehmen können.

Alle sechs Wege haben Beziehungen zum Thema «Achtsamkeit».

Positives Alltagsgespräch



1. **Gerne tun:** Welche spezifische Tätigkeit Ihrer beruflichen Aufgabe tun Sie am liebsten?
2. **Neugierde:** Wann haben das letzte Mal in ihrer berufliche Rolle etwas Neues ausprobiert? Was war das? War es ein Erfolg? Was haben Sie daraus gelernt?
3. **Anerkennung finden:** Was schätzen Menschen, die mit Ihnen beruflich zu tun haben an Ihnen? (Denken Sie an Kolleginnen und Kollegen, an interne oder externe Kunden.)
4. **Wertschätzen:** Was schätzen Sie an Ihrem Arbeitsumfeld besonders? (Team, Arbeitsort, Arbeitsbedingungen, Klientel, ...) Was schätzen Sie an Ihren KollegInnenen? Hat jemand von ihnen eine besondere Stärke?
5. **Sinn:** Zu welchem grösseren Ganzen leisten Sie an Ihrer Stelle einen Beitrag?