



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Positiv führen

Zusammenspiel von Wertschätzung und Wertschöpfung

Prof. Dr. Alexander W. Hunziker
Keynote CNO-Panel, 28. Oktober 2019, Bern

Diese Präsentation darf nicht publiziert werden.

Prof. Dr. Alexander W. Hunziker



Berner Fachhochschule Wirtschaft – Institut New Work

- ▶ 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 CFM D, J, SA, USA (Harvard)

Kontakt: alexander.hunziker@bfh.ch

meistens Faulenzen

permanent Lachen



Positive Leadership

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



Seliger (2014), Hunziker (2018)

Positive Leadership



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

- ▶ **Entdecken, Entwickeln und Einstehen** für wertvolle Eigenschaften von Individuen wie auch von **Gruppen**.
- ▶ Gesunden **inneren Antrieb** fördern statt äussere Anreize schaffen oder Druck machen.
- ▶ **Quantitative Leistungen**, aber auch kreative Leistungen wertschätzen und fördern.

... selbstverständlich wissenschaftlich fundiert.



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



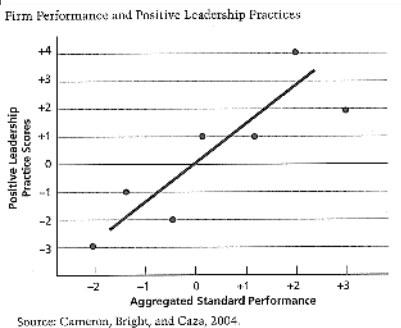
*1: trifft
überhaupt
nicht zu ...
7: trifft völlig zu*

- ▶ 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 \(2008\)](#)



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

Wir streben nach Glück – nachhaltig?

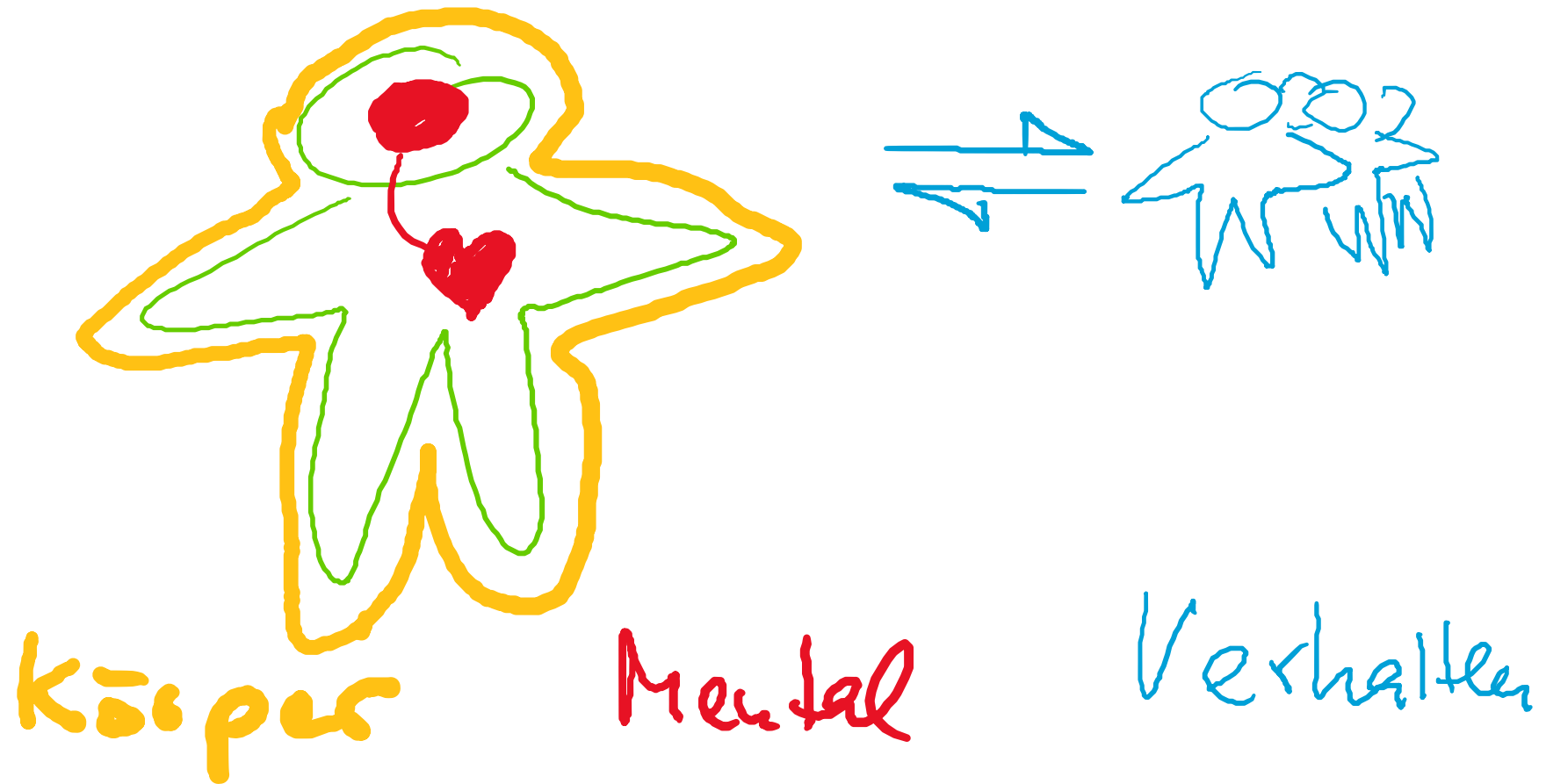


Lohn
Status
Auto
Haus
Kleider
Exklusive Ferien
Exklusive Party
Facebook-Likes
...

**Vielfalt, Geduld,
Routinen, Freundschaften,
Einstellung, «Verweilen», Meditation, Charakterstärken.**



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)

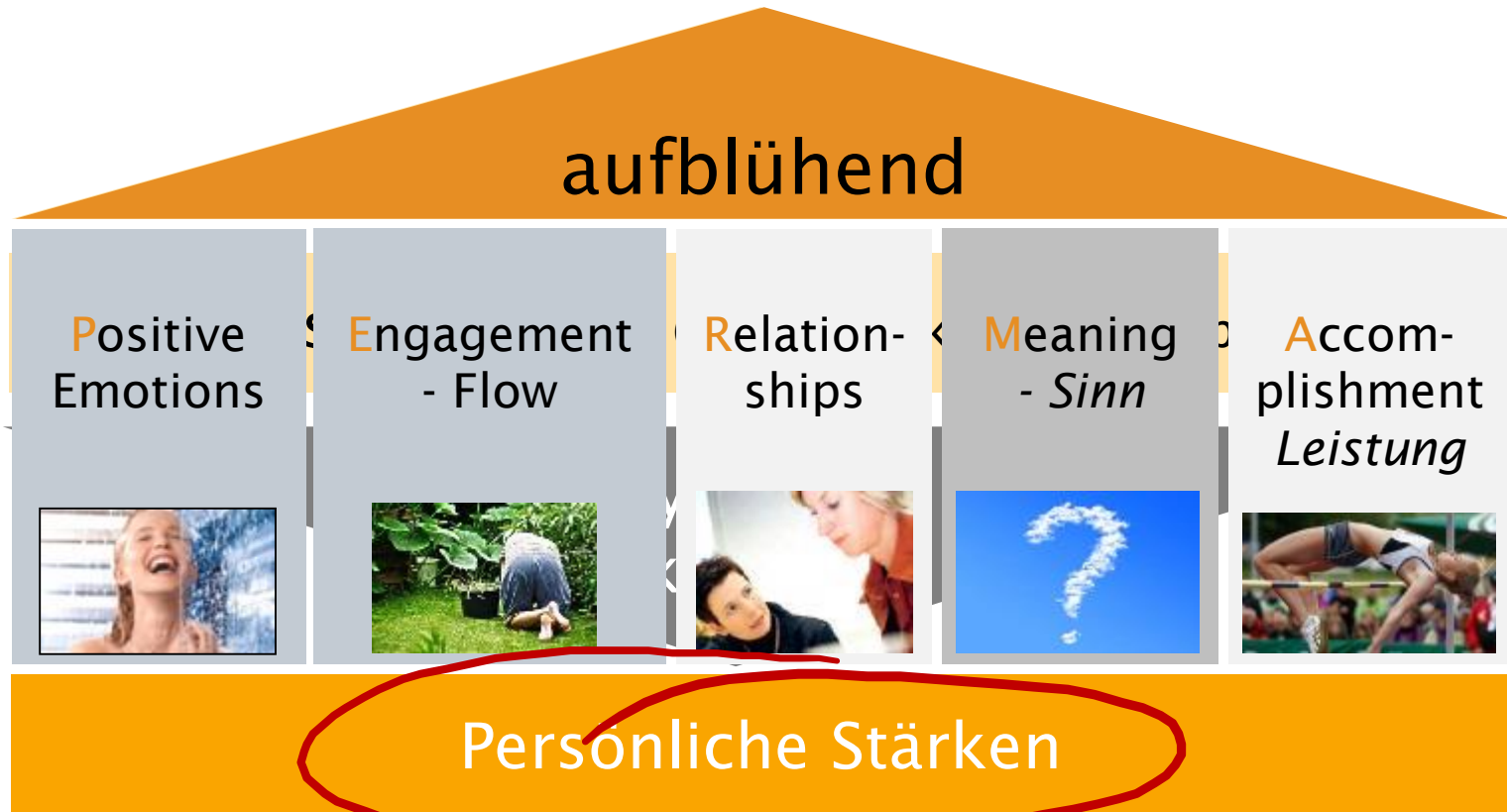
- ▶ Verhandlungsstärke ([Aiwa 2013](#))
- ▶ Kreativität, Lösungsorientierung (Langer 2005, [Greenberg et al 2012](#))
- ▶ Prosoziales Verhalten (Davidson/McEwans 2012, [Reb/Narayanan/Ho 2015](#))

«Tuschel-Gruppen»

Jetzt die Aufmerksamkeit wieder noch vorn richten, bitte.



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».

«Tuschel-Gruppen»

Jetzt die Aufmerksamkeit wieder noch vorn richten, bitte.



“Energetisierende” Führung

Skala: 1 «trifft überhaupt nicht zu» bis 7 «trifft sehr zu» .

Wert

Ich werde gestärkt, wenn ich mit dieser Person in Austausch bin.

Nach einem Kontakt mit dieser Person habe ich mehr Energie für meine Arbeit.

Ich spüre mehr Lebenskraft, wenn ich mit dieser Person in Interaktion bin.

Zu dieser Person würde ich gehen, wenn ich jemanden brauche, der mich aufpeppt.

Nach einer Begegnung mit dieser Person bin ich in meiner Arbeit ausdauernder.

Summe

Verhalten, Denkmuster und Werte

Führungskräfte mit hohen Werten

- **Helfen, anderen aufzublühen.**
- **Sind vertrauenswürdig, integer und verlässlich.**
- **Sind engagiert für ihre Aufgabe.**
- **Drücken oft Dankbarkeit und Bescheidenheit aus.**
- **Sehen eher Chancen als Probleme**
- **Verwenden positive, wertschätzende Formulierungen.**
- **Sind bereit Spannungen auszuhalten, um eine nachhaltige Lösung zu realisieren.**

Führungskräfte mit niedrigen Werten

- Denken an ihre eigenen Probleme.
- Verhalten sich manchmal mal etwas opportunistisch.
- Machen einfach ihren Job.
- Drücken selten Dankbarkeit und Bescheidenheit aus.
- Sehen eher Probleme als Chancen
- Verwenden negative, abwertende Formulierungen.
- Bevorzugen grundsätzlich rasche Lösungen.

Positive Leadership anwenden

*“Without the right **attitude** it’s not even a good technique”
(Steve de Shazer)*



Und: Tools sollten sich ins **Umfeld** einpassen.

Erfolgsgeschichten sammeln ...



Erstes Traktandum:

Kleine Erfolge.

Jeder berichtet kurz aus seinem Bereich.

Umgang mit Problemen: Energie Check

Sinn

- ▶ Was passiert, wenn Du **nichts tust**?
- ▶ Was ist das Schlimmste, was passieren kann? Was ist das Angenehmste, was realistisch passieren wird?
- ▶ Warum ist es wichtig, die Situation anzupacken?

Einfluss

- ▶ Was kannst Du konkret unternehmen?
- ▶ Welches ist Dein **Handlungsspielraum**?
- ▶ Lässt sich dieser erweitern?

Zuversicht

- ▶ Welche **Deiner Stärken** kannst im Umgang mit der Herausforderung einsetzen?
- ▶ Welche **Ressourcen aus Deinem Umfeld** kannst Du aktivieren, um besser mit der Herausforderung klarzukommen?



1. Preis
Bester Fehler Award
2017

Wertschätzung und Wertschöpfung

“Take care of your employees and they will take care of your business. It’s as simple as that.”

Richard Branson

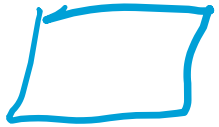




Kontakt: alexander.hunziker@bfh.ch



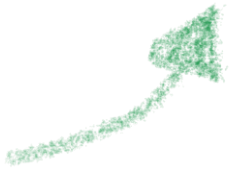
Job crafting



▶ Aufgaben



▶ Energiequellen/Stärken

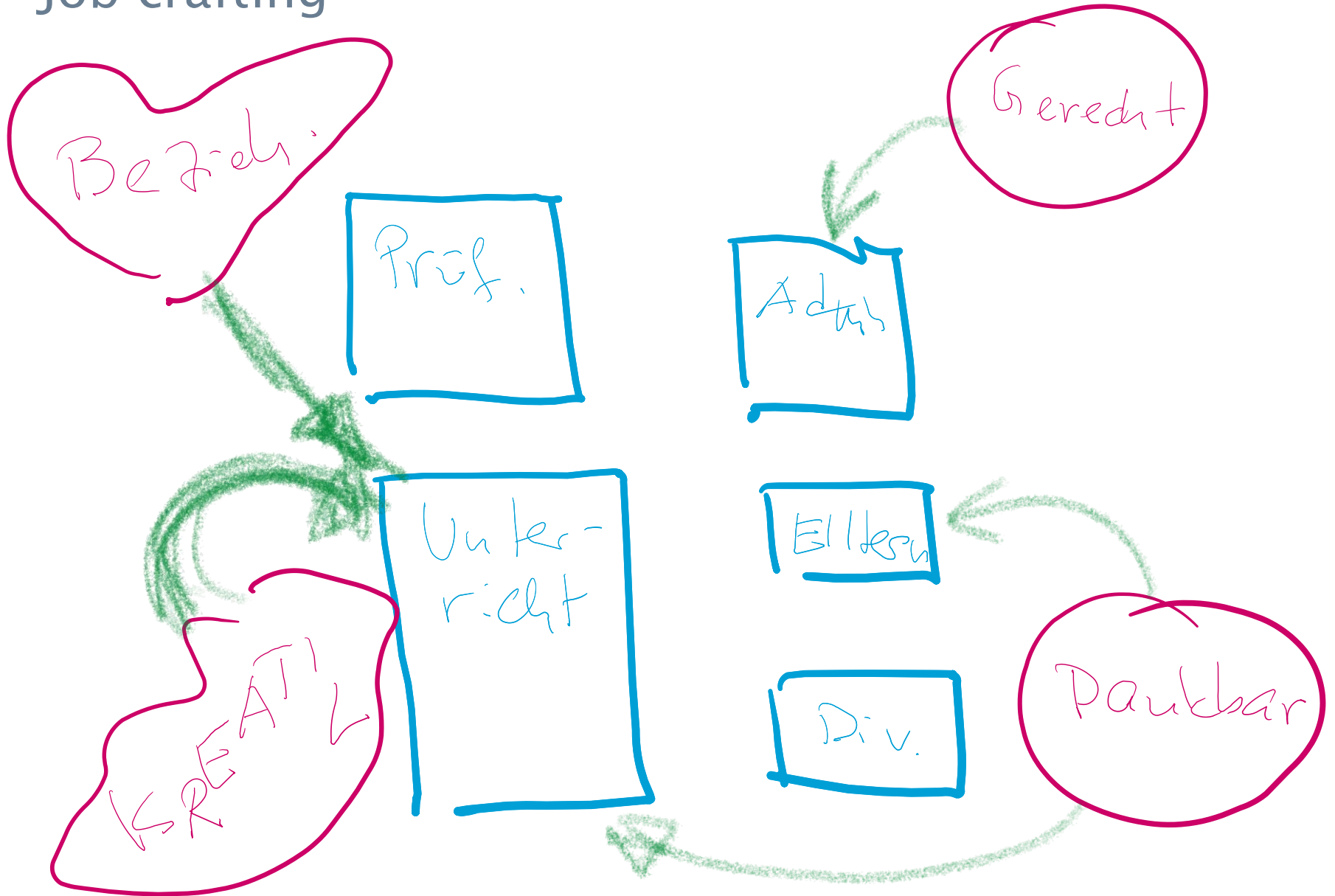


... Beziehungen

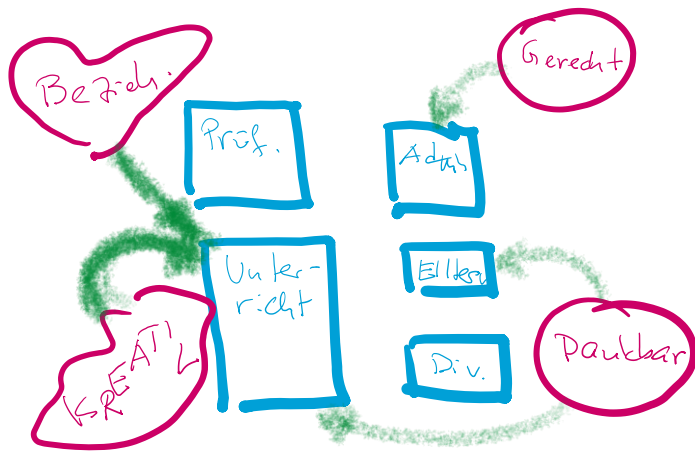
▶ Veränderungen

▶ Wege zu den Veränderungen

Job crafting



Veränderungen



- ▶ Art, wie die Aufgabe erfüllt wird
- ▶ Aufgaben weglassen/neue hinzunehmen
- ▶ Breite von bestehenden Aufgaben verengen/ausdehnen
- ▶ Beziehungen anders definieren oder gestalten
- ▶ Sinn einer Aufgabe neu definieren
- ▶ Ansprüche an die Qualität des Resultats einer Aufgabe senken/anheben
- ▶ Aufgaben zerlegen / Teilaufgaben zu neuen Aufgaben zusammenfassen.



Fachkurs BFH: Positive Leadership

Kontakt: alexander.hunziker@bfh.ch



Positive Psychologie Fachkurse und mehr

Fachkurs Positive Leadership



Stärken kultivieren

[Mehr Information](#)

Fachkurs Mindful Leadership



Wirksamer führen

[Mehr Information](#)

Training New Leadership



Interne Weiterbildung

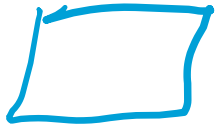
[Kontakt](#)

Charakterstärken – Lebenszufriedenheit

Weisheit und Wissen	Mut	Liebe/ 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

Manche Charakterstärken wirken besonders stark auf die Lebenszufriedenheit.

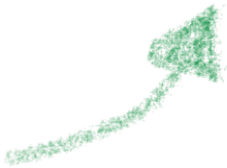
Job crafting



▶ Aufgaben



▶ Energiequellen/Stärken



... Beziehungen

▶ Veränderungen

▶ Wege zu den Veränderungen



Kontakt: alexander.hunziker@bfh.ch





Positive Psychologie Fachkurse und mehr

Fachkurs Positive Leadership



Stärken kultivieren

Bei sich selbst, bei den Mitarbeitenden in der Organisation. 2 Vorabende und 3 ganze Tage verteilt auf mehrere Monate. Zwischen den Kursteilen Erkundungsaufgaben zur Steigerung der eigenen Lebenszufriedenheit. Wissenschaftlich fundiert, stark anwendungsorientiert.

[Mehr Information](#)

Fachkurs Mindful Leadership



Wirksamer führen

Als Führungskraft mehr Klarheit, mehr Fokus, mehr Soziale Intelligenz und Kreativität erreichen durch ein wissenschaftlich fundiertes Training, das zudem Stressresistenz messbar steigert. Stark anwendungsorientiert mit Übungsaufgaben zwischen den Präsenzteilen.

[Mehr Information](#)

Training New Leadership



Interne Weiterbildung

Als Organisation die eigenen Führungskräfte systematisch und wissenschaftlich fundiert weiterbringen. Inspiriert und zuversichtlich die Digitalisierung oder andere Herausforderungen anpacken. Mit einem auf Ihre Organisation massgeschneiderten Training.

[Kontakt](#)

Die Routine-Übung



- ▶ Wählen Sie eine tägliche/wöchentliche Routine
 - ▶ Arbeitsweg
 - ▶ Einkaufen
 - ▶ ...

Schreiben Sie auf, was Ihnen an dieser Routine nicht gefällt.