



Berner Fachhochschule
Haute école spécialisée bernoise
Bern University of Applied Sciences



Positive Leadership

Prof. Dr. Alexander W. Hunziker

Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich - PHZ 24.5.2024



- ▶ **Dozent für Achtsamkeit und Positive Leadership**
- ▶ Berner Fachhochschule, Wirtschaft, Institut New Work
- ▶ Dr. oec. publ. - VWL, Psychologie / BWL
- ▶ Weiterbildungen in Psychologie/Mindfulness
 - ▶ Assessor
 - ▶ Master of NLP
 - ▶ Achtsamkeits-Lehrer CFM
 - ▶ Mindfulness Supervisor
- ▶ Strategieberatung und Organisationsentwicklung
- ▶ Studienleiter Executive MBA
- ▶ Auslanderfahrung: D, J, SA, USA (Harvard)

Aus dem EMBA-Programm:



Fachkurs
Positive Leadership



Fachkurs
Mindful Leadership



CAS
**Achtsamkeit in
Organisationen**

Herausforderungen ...



Die Wissenschaft des guten Lebens

- ▶ Forschungsrichtung der Psychologie
- ▶ Was macht das Leben am meisten lebenswert?
- ▶ Wohlbefinden und Nutzung von Talenten zentral.

Professionalität im Umgang mit Gelingendem

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

Positive Psychologie



«Aufblühen» messen



*1: trifft überhaupt
nicht zu ...*

7: trifft völlig zu

- ▶ Ich führe ein absichtsvolles und sinnvolles Leben.
- ▶ Meine sozialen Beziehungen sind unterstützend und bereichernd.
- ▶ Ich bin engagiert in und an meinen täglichen Aktivitäten interessiert.
- ▶ Ich trage aktiv zum Glück und Wohlergehen von anderen bei.
- ▶ Ich bin kompetent und geeignet für die Aktivitäten, die mir wichtig sind.
- ▶ Ich bin ein guter Mensch und führe ein gutes Leben.
- ▶ Ich blicke optimistisch in die Zukunft.
- ▶ Die Menschen respektieren mich.

Optimismus verlängert das Leben



- ▶ **Nonnen-Studie** ([Danner et al. 2001](#))

Optimistinnen leben länger als Pessimistinnen.

Wahrscheinlichkeit 85 Jahre alt zu werden: 62%

- ▶ **Herzinfarktstudie(n)** (Seligman 2011, S. 268)

Repliziert mit 1306 Veteranen. (Kim et al. [2017](#))

- ▶ **Paarstudie**

Glücklichere Menschen leisten mehr



- ▶ **Resilienz: seltener krank**

Markland, Pressman, Cohen (2006) Howell/Kern/Lyubomirsky (2007)

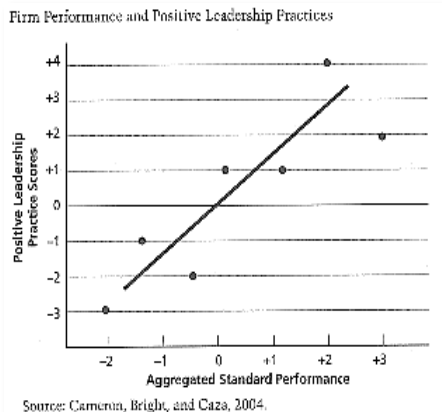
- ▶ **Leistung**

Oswald/Proto/Sgroi (2014)

- ▶ **Kreativität**

Sousa et al. (2011)

- ▶ **«Klima»** Hasim/Wok/Ghazali (2008); Fowler/Chrstakis (2008)



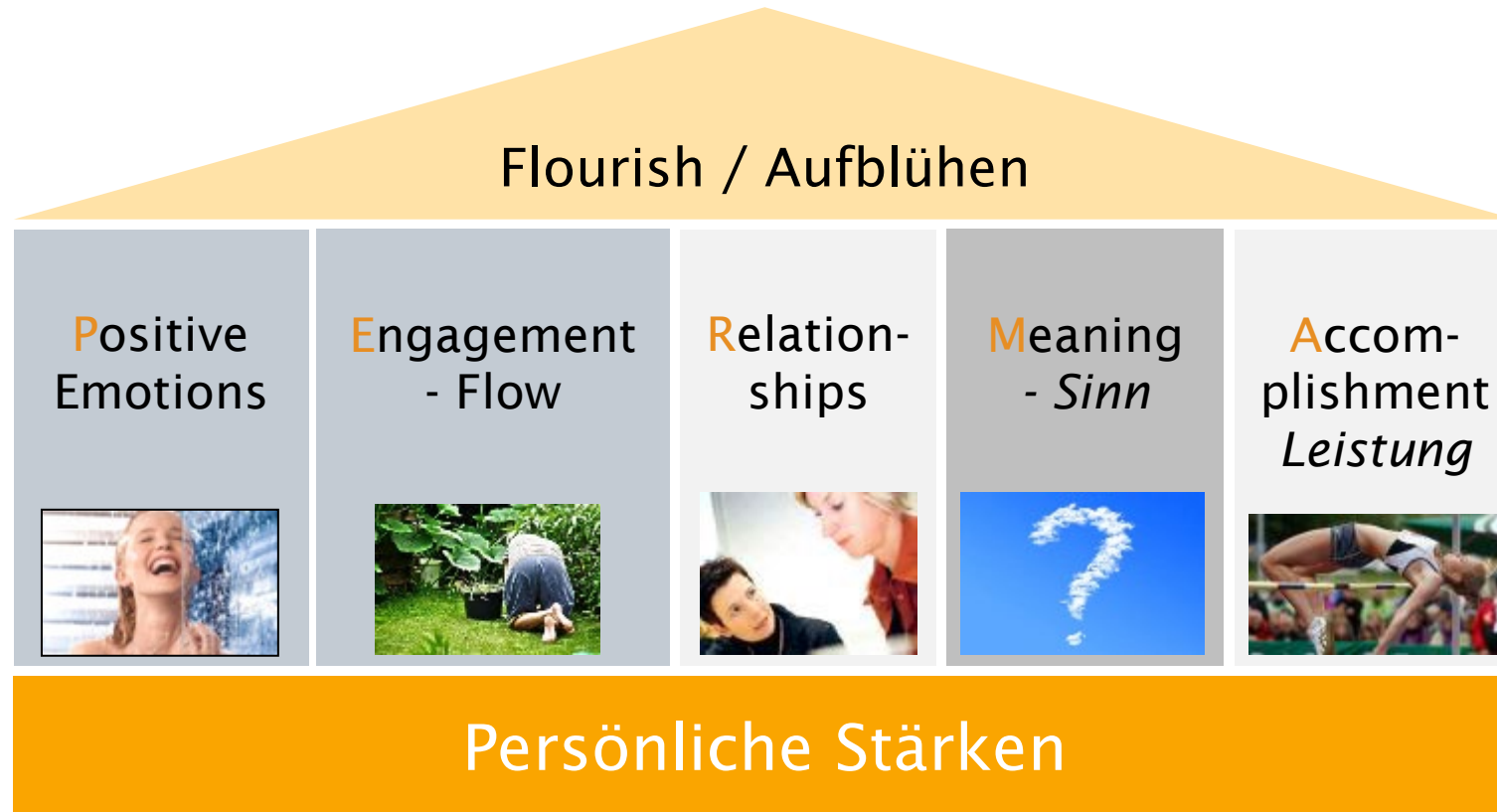
- ▶ **«Positive Leadership» führt zu mehr Erfolg**

Cameron/Bright/Caza (2004), zit. n. Cameron (2013:11)

- ▶ **“...companies with the highest levels of wellbeing [...] outperform standard benchmarks in the stock market”.**

De Neve/Kaats/Ward (2023), Financial Times

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



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

6 Wege zum Wohlbefinden

aufblühend

Dankbar-
keit &
positives
Denken



Stress /
Konflikte
bewältigen
lernen



Soziale
Bezieh-
ungen
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». Quelle: Lyubomirsky (2008)

Charakterstärken = Zentrale Grundlage

Neugier	Enthusiasmus	Bindungs- fähigkeit	Teamwork	Vergebungs- bereitschaft	Sinn für das Schöne, Heraus- ragende
Liebe zum Lernen	Authentizität	Freundlichkeit	Fairness	Selbstregulation	Dankbarkeit
Urteilsvermögen	Tapferkeit	Soziale Intelligenz	Führungs- vermögen	Bescheidenheit	Hoffnung
Kreativität	Ausdauer			Vorsicht	Humor
Weisheit					Spiritualität

Charakterstärken

- *werden geschätzt und tragen zum «guten Leben» bei.*
- *sind trainierbar.*
- *sie einsetzen ist anstrengend...*

Neugier	Enthusiasmus	Bindungs- fähigkeit	Teamwork	Vergebungs- bereitschaft	Sinn für das Schöne, Heraus- ragende
Liebe zum Lernen	Authentizität	Freundlichkeit	Fairness	Selbstregulation	Dankbarkeit
Urteilsvermögen	Tapferkeit	Soziale Intelligenz	Führungs- vermögen	Bescheidenheit	Hoffnung
Kreativität	Ausdauer			Vorsicht	Humor
Weisheit					Spiritualität

Charakterstärken

- Einzelne Charakterstärken **geben** Energie.
«Meine Signaturstärken» → «Ich selbst sein»

Neugier	Enthusiasmus	Bindungs- fähigkeit	Teamwork	Vergebungs- bereitschaft	Sinn für das Schöne, Heraus- ragende
Liebe zum Lernen	Authentizität	Freundlichkeit	Fairness	Selbstregulation	Dankbarkeit
Urteilsvermögen	Tapferkeit	Soziale Intelligenz	Führungs- vermögen	Bescheidenheit	Hoffnung
Kreativität	Ausdauer			Vorsicht	Humor
Weisheit					Spiritualität

Charakterstärken

Angenommen, Sie würden einen «Test» machen:
Welches könnte *Ihre* Top-Stärke sein?
Warum denken Sie das?



Neugier	Enthusiasmus	Bindungs- fähigkeit	Teamwork	Vergebungs- bereitschaft	Sinn für das Schöne, Heraus- ragende
Liebe zum Lernen	Authentizität	Freundlichkeit	Fairness	Selbstregulation	Dankbarkeit
Urteilsvermögen	Tapferkeit	Soziale Intelligenz	Führungs- vermögen	Bescheidenheit	Hoffnung
Kreativität	Ausdauer			Vorsicht	Humor
Weisheit					Spiritualität

«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)
- ▶ **Ist resistenter gegen Stress.**
(Böhm et al. (2019))

Stärken kennen: **Personenzentriert führen**

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

→ *Verweildauer im Job*

Lernen glückliche Kinder/Jugendliche mehr?



Ja.

Stärkentrainings bewirken...

[Linkins et al. \(2014\)](#)

- ▶ **Wohlbefinden**
- ▶ **Einsatzbereitschaft**
- ▶ **Bessere Beziehungen**
- ▶ **Schulische Leistung**

Oppenheimer et al. (2014)*

[Weber et al. \(2016\)](#)

Erste Studien zeigen auch Vorteile von Achtsamkeits-Trainings in Schulen. Sie erfordern jedoch hohes Engagement und Achtsamkeits-Kompetenz der Lehrperson.

[Albrecht et. al. \(2012\)](#)

*) Oppenheimer, M. F., Fialkov, C., Ecker, B., & Portnoy, S. (2014). Teaching to strengths: Character education for urban middle school students. *Journal of Character Education*, 10(2), 91-105. Siehe auch Carter et al. [\(2016\)](#)

An Universitäten?



16 von 24 ChSt korrelieren signifikant mit «Studienerfolg».
Am stärksten ($R > .25$) korrelieren:

- ▶ **Durchhaltevermögen***
- ▶ Urteilsvermögen
- ▶ Selbstregulierung
- ▶ Liebe zum Lernen
- ▶ Vorsicht

Charakterstärken erklären Studienerfolg besser ($R = .41$) als
“Big Five” ($R = .30$)

[Lounsbury et al \(2009\)](#), Ähnliche bei [Park/Peterson/Seligman \(2004\)](#)

Durchhaltevermögen («grit») ist wichtiger als IQ

[\(Duckworth/Seligman 2005\)](#)

Durchhaltevermögen ist trainierbar

Sinnorientierung aktivieren

«Wie kann das in der Schule erworbene Wissen genutzt werden, um die Welt zu verbessern?»

Yeager et al. 2014



Vorbild & Sozialisation

Eintauchen in eine von «Grit» beseelte Kultur.

Duckworth, A. (2017)

		Expectations	
		Low	High
Care	Low	Laissez-faire	Demanding
	High	Supportive	Inspiring

adamgrant.net

Inspiration zur Selbstwirksamkeit

Geschichten, die mich daran glauben lassen, dass es möglich ist.



Durchhaltevermögen durch Reflexion

- ▶ **Eigene Erfahrung:** Wann und wo hat Du in der letzten Zeit Durchhaltevermögen **gezeigt**?
- ▶ **Ressourcen:** Was hat Dir besonders **geholfen**, Durchhaltevermögen zu zeigen?
- ▶ **Widerstand:** Wieviel Durchhaltevermögen hat es erfordert?
- ▶ **Resultat:** Was hast Du **erreicht** und bist - ein bisschen - stolz darauf?



«Steps» - Projekt an KS Frauenfeld (2017-2020)

- ▶ «Digitalisierung»
- ▶ «20 Minuten f2f mit der Klassen-LP» nach 2 Jahren



- ▶ Training der LP, diese Gespräche zu führen.
- ▶ PPP – Grundlagenvermittlung
- ▶ Viel Kommunikation

Drei Schritte zum positiven Wachstum

Anerkennen

«Culture eats Strategy for breakfast.»
P. Drucker

- ▶ “...companies with the highest levels of **wellbeing** [...] outperform standard benchmarks in the **stock market**”.

De Neve/Kaats/Ward (2023), Financial Times

Wertschätzen

- ▶ Zusammenhalt
- ▶ Rücksichtnahme
- ▶ Check-in
- ▶ Feiern
- ▶ ...

Wissen & Inspiration

- ▶ Stärkentrainings
- ▶ Achtsamkeitstrainings
- ▶ Positive Kultur-Analyse
- ▶ Positive Sitzungs-eröffnungen
- ▶ Mindful Coworking-Days
- ▶ ...

Danke

für Ihre Präsenz



Kontakt:
alexander.hunziker@bfh.ch

