

# Aspekte der Positiven Psychologie im Führungsalltag: Erfolge und Herausforderungen

## ① Problemstellung und Ausgangslage

Berufliche Veränderungen sind in der heutigen, schnelllebigen Zeit unumgänglich.

- Erhöhter Leistungsdruck
- Digitalisierung
- Personal- und Kosteneinsparungen
- Reorganisationen
- Zunahme von Krankheitstagen
- Häufigere Personalfuktuationen
- Effizienzverlust
- Umsatzstagnation

Dies fordert die Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter.

Erstkontakt mit Positiver Psychologie während CAS „Strategisches Bildungs- und Kompetenzmanagement. Mein Führungsstil bekam einen Namen -> ein Geschenk

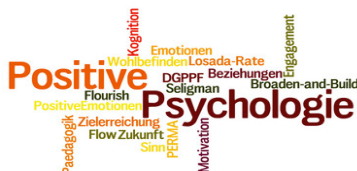
Bereits als junge Führungskraft war mir das Wohlergehen der Mitarbeiter und der wertschätzende, menschliche Umgang sehr wichtig.

Da die Positive Psychologie noch ein junges Forschungsgebiet ist, gibt es bisher wenig Erfahrung, ob und wie Aspekte der Positiven Psychologie im praktischen Führungsalltag angewendet werden.

## ② Theoretischer Hintergrund

### Positive Psychologie

...ist die Wissenschaft vom gelingenden und erfüllten Leben und damit die erste Disziplin, die sich wissenschaftlich mit der Frage beschäftigt, wie psychisches Wohlbefinden und persönliche Entwicklung für alle Menschen aufrechterhalten werden können. (Blickhan 2015)



### „Positive Leadership“ fokussiert sich auf 4 Aspekte

1. Orientierung an persönlichen Stärken der Mitarbeiter
2. Erzielen eines „Flow-Erlebens“
3. Beteiligung der Mitarbeiter am Entscheidungsprozess
4. Vermitteln eines Sinnes für die zugeteilten Aufgaben Ebner (2010)

## ③ Forschungsfragen

**Frage 1:** Wie setzen Führungspersonen von fünf unterschiedlichen Unternehmen Aspekte der Positiven Psychologie konkret in die Praxis um?

**Frage 2:** Welches sind ihre gegenwertigen Erfolge und Herausforderungen bei der Umsetzung der Aspekte der Positiven Psychologie im beruflichen Alltag?

## ④ Methode

- Durchführen von halb- oder teilstrukturierten Interviews mit 5 Führungspersonen
- Kurzfragebogen zur Erhebung soziodemographischer Daten, Führungserfahrung, Führungsstil
- Qualitative inhaltsanalytische Auswertung der Daten nach Kuckartz (2012)

### Teilnahmekriterien

- Aktuelle Führungsperson, die in einem Unternehmen in der Schweiz tätig ist
- Vorausgegangene Aus- oder Weiterbildung in Positiver Psychologie
- Mündliches Einverständnis zur Teilnahme an der Studie

## ⑤ Ergebnisse

Soziodemographische Angaben	Führungsstile	Unternehmenskultur	Erfolge	Herausforderungen	Persönliche Anmerkungen
80% Frauen, 20% Männer  80% zwischen 36-45 Jahre alt, 20% über 56-65 Jahre alt  40% haben einen Universitätsabschluss (Master/Lizenziat), 60% einen Fachhochschulabschluss  60% haben > 10 Jahre Führungserfahrung, 40% < 10 Jahre  Alle haben eine Aus- oder Weiterbildung in Positiver Psychologie absolviert	Alle Studienteilnehmer (100%) achten und fördern die individuelle Stärken der Mitarbeiter  Folgende 5 Führungsstile wurden genannt:  _Stärken- und potenzialorientiert  _Kooperativ, coachend, beratend  _Kollegial  _Partizipativ  _Vertrauensbasierender Führungsstil	_Durch die Positive Psychologie konnten keine Veränderung in der Unternehmenskultur erzielt werden (100%)  _40% berichten eine wertschätzende, offene Zusammenbeitskultur bereits zu haben  _60% haben Führungsinstrumente im Rahmen ihrer Verantwortlichkeit angepasst  _80% fördern teamorientierte Denk- und Verhaltensweisen mittels offener Kommunikation	_Standardisierte Implementierung des VIA-Test beim Kanton (Lehrabgängerkonzept)  _Einführung einer offenen und wertschätzenden Feedbackkultur  _Dank Team-Commitment konnte neg. Massnahme (Stellenprozentabbau) diskutiert und negative Konsequenzen abgeschwächt werden  _Projekte konnten unter Termindruck in sehr guter Qualität abgeschlossen werden  _Effizienzsteigerung dank eines Stärkenorientierten Mitarbeiterinsatzes	_Zeitmangel als Führungsperson  _Dass Positive Psychologie häufig als „Smile“ gesehen wird.  _Jährliche Ungewissheit über die Auftragslage  _„es einfach machen“ (die Herausforderung die Aspekte der Positiven Psychologie auch wirklich in der Praxis umzusetzen)  _Messbarkeit der „weichen Faktoren“ wie z.B. Mitarbeiterzufriedenheit  _Umgang mit Leistungs-, Termin- und Digitalisierungsdruck  _persönliche Abgrenzung gegenüber Führungsaufgaben und eigener Arbeitsaufträgen	Alle Studienteilnehmer haben persönliche Veränderungen durch die Aspekte der Positiven Psychologie erlebt:  _Tägliche Erfahrung der Wirksamkeit kleiner Interventionen aus der Positiven Psychologie  _Steigerung des Wohlbefindens  _Verbessertes Bewusstsein über sich selbst  _Erhöhte Dankbarkeit gegenüber sich selbst  _Selbstreflektion hat grösseren Stellenwert bekommen

## ⑥ Diskussion

### Hergeleitete Hypothesen

1. Die Positive Psychologie leistet einen wesentlichen Beitrag zu einem „erfolgreichen“ Führungsalltag (grössere Mitarbeiterzufriedenheit, bessere Teamzusammenarbeit, Effizienzsteigerung im Unternehmen).
2. Damit Aspekte der Positiven Psychologie umgesetzt werden und sich ihre Wirksamkeit im Unternehmen ausbreiten kann, braucht es Führungskräfte, welche die Aspekte der Positiven Psychologie kennen, schätzen und anwenden. (Implementierung in den Führungsinstrumenten und in der Unternehmenskultur und -strategie)

Für zukünftige Forschungsbemühungen wäre die Sichtweise von Personen der Unternehmensführung sehr hilfreich.

Kontakt: werner.monika@gmx.net

### Praktischer Teil

Folgende Instrumente und Aspekte der Positiven Psychologie können empfohlen werden:

- Verschiedene Tests und Fragebögen zum Erkennen der Stärken von Mitarbeitern. Dies ermöglicht, dass die Stärken der Mitarbeiter im Unternehmen gezielt genutzt werden können.
- Das „echte“ Interesse an Mitarbeitern fördert eine gute Teamatmosphäre.
- Förderung der teamorientierten Denk- und Verhaltensweise. Dabei ist die offene und transparente Kommunikation hilfreich.
- Ausrichtung auf das Positive im Sinne des 3:1 Quotienten oder sogar 5:1 lässt positive Gefühle bewusst herbei führen.
- Die Anwendung des Positiv-Tagebuch lässt den Fokus auf das Positive wachsen und kann Menschen helfen aufzublühen.