

Stephan Teuber

Führung und Positive Psychologie

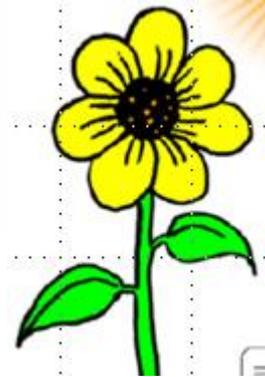
ONLINE-KONGRESS
2022



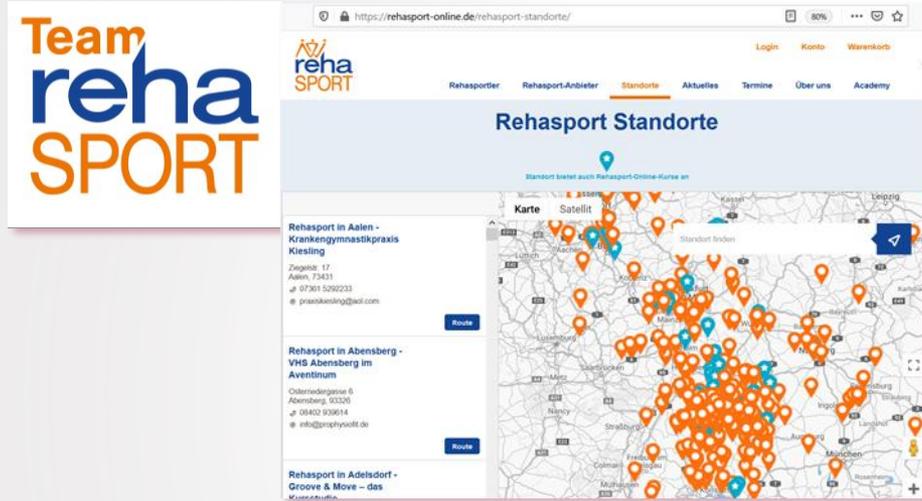
do care!

8. November 2022

- ▶ Was ist Positive Psychologie?
 - Zwei Logiken
 - Aufblühen
- ▶ PERMA
 - Die Grundidee
 - Praktische Hinweise
- ▶ Positive Psychologie und Führung
 - Studienergebnisse (PERMA und Führung)
 - Wie umsetzen?



▶ Unternehmer und



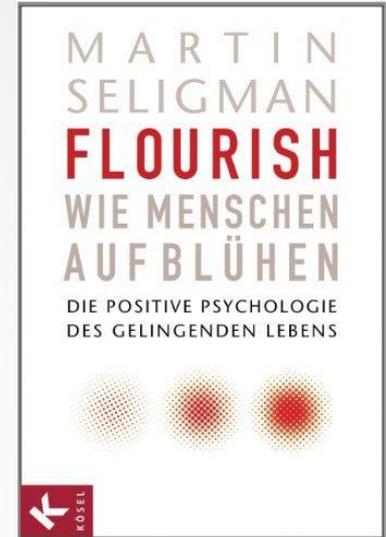
Unternehmer*innen-Berater



▶ Positive Psychologie

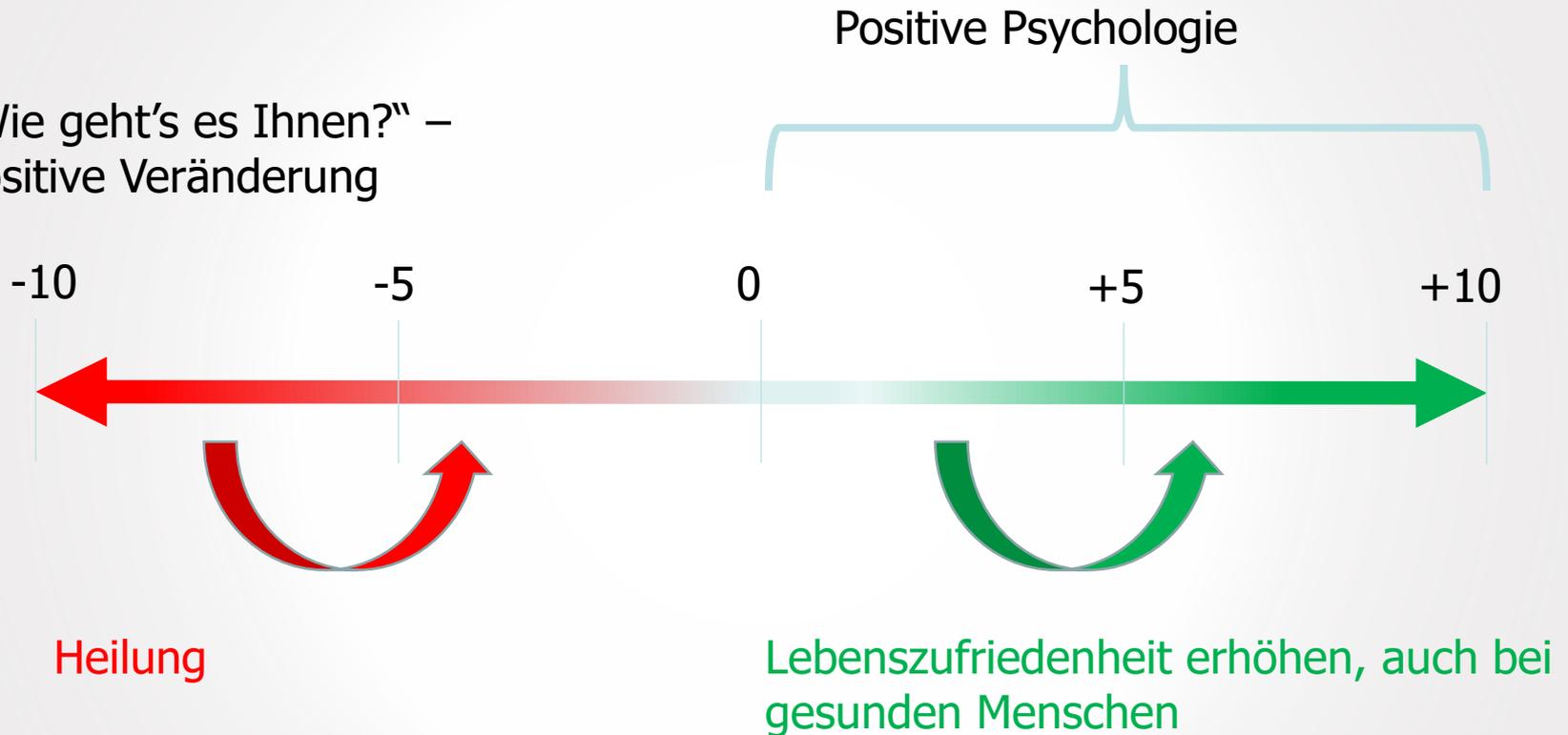
- Was trägt zu einem glücklichen Leben bei?
- Wege zu besseren psychischen Lebensbedingungen?
- Antrittsrede von Martin Seligman (American Psychological Association, 1998)
 - Psychologie bemüht sich um die Heilung von Krankheiten
 - Forderung nach einem neuen Zweig in der psychologischen Forschung: Was hilft Menschen zu einem glücklichen und erfüllten Leben?

- ▶ „Positive Psychologie ist die wissenschaftliche Erforschung dessen, was das Leben lebenswert macht. Es ist ein Aufruf an psychologische Wissenschaft und Anwendung, sich genauso mit menschlichen Stärken zu beschäftigen, wie mit Schwächen; genauso interessiert daran zu sein, die besten Dinge im Leben zu fördern, wie darin, die schlimmsten zu reparieren und sich im gleichen Maße damit zu befassen, das Leben normaler Menschen erfüllter zu machen, wie damit Pathologie zu heilen“ (Synder und Lopez 2009, S. xxIII).



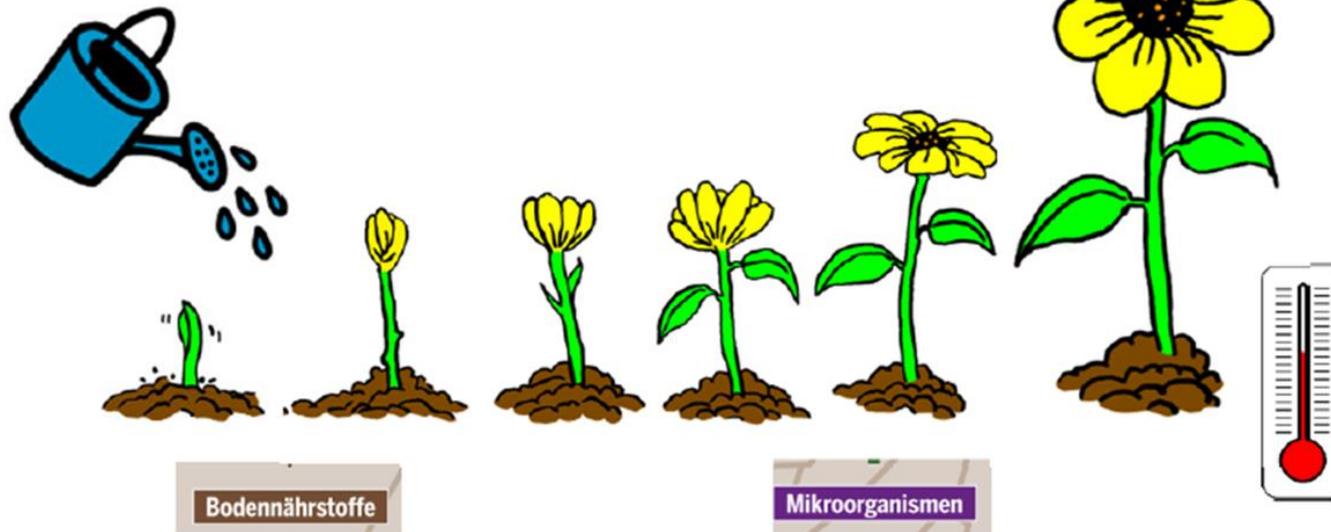
zwei psychologische Logiken

„Wie geht's es Ihnen?“ –
Positive Veränderung



PERMA – Modell

Welche „Zutaten“ braucht es,
damit Menschen aufblühen und ihr
Potential entfalten?

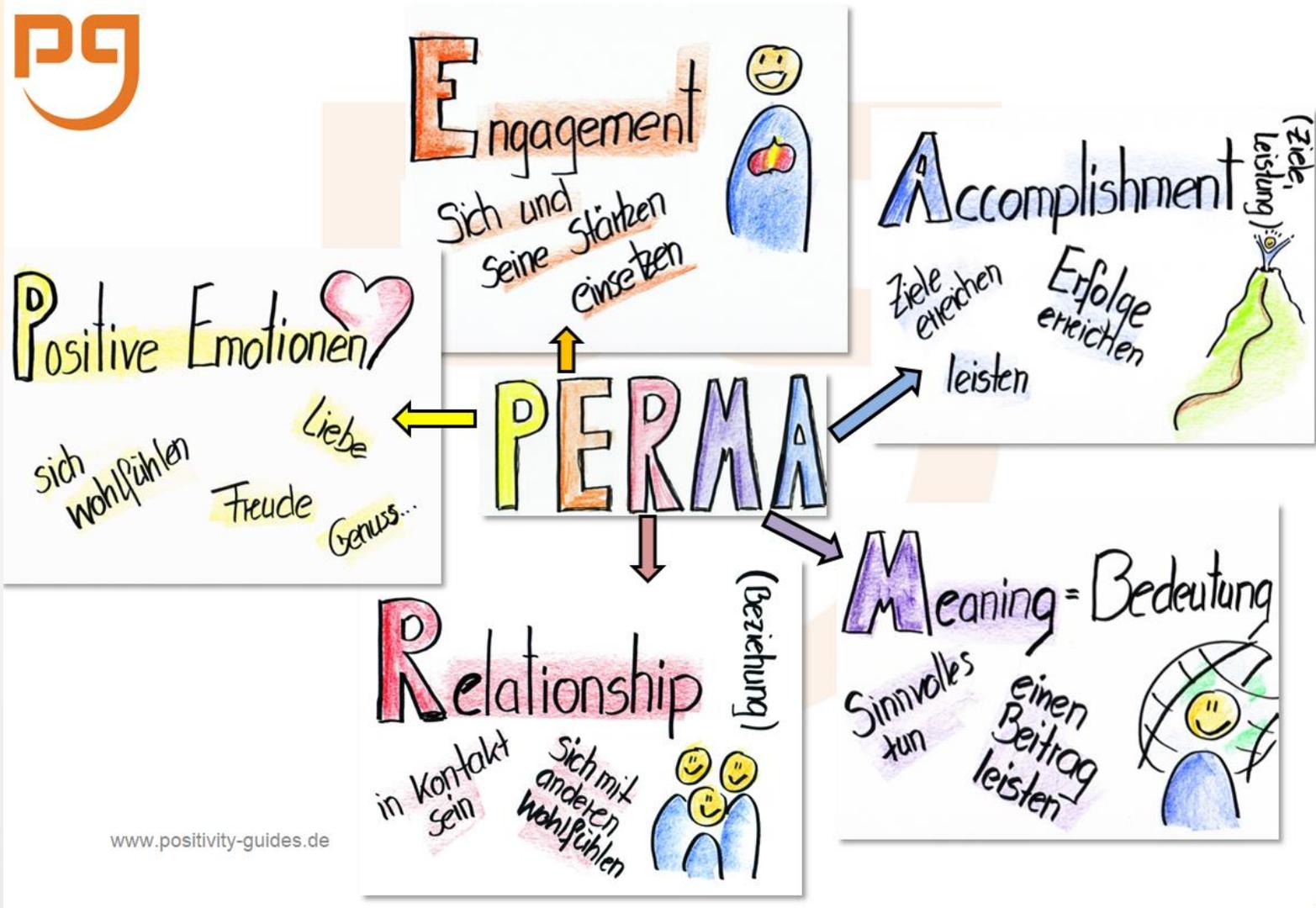


Seligman, M. E. (2012). Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. Simon and Schuster

PERMA (Seligman)

MARTIN SELIGMAN
WIE WIR AUFBLÜHEN
Die fünf Säulen des persönlichen Wohlbefindens

GOLDMANN

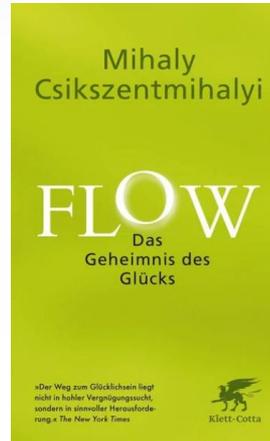


- ▶ Gefühl des Glücks
- ▶ Gefühl der Zufriedenheit
- ▶ Fokus auf positive Emotionen

- ▶ Impulse
 - Positiver Tagesrückblick
 - 4 evening questions (Markus Ebner)
 1. Was hat mir heute Freude bereitet?
 2. Wo habe ich mich heute lebendig gefühlt?
 3. Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?
 4. Welche Stärken konnte ich heute ausleben?



- ▶ Flow
 - Tätigkeit zwischen Über- und Unterforderung
 - Eins werden mit der Tätigkeit
- ▶ Impulse
 - Welche Tätigkeiten gefallen mir wie gut?
 - Welche Tätigkeiten entsprechen meinen Stärken?



6.8.2021

<https://charakterstaerken.org/questionnaire.php>



Universität
Zürich ^{UZH}

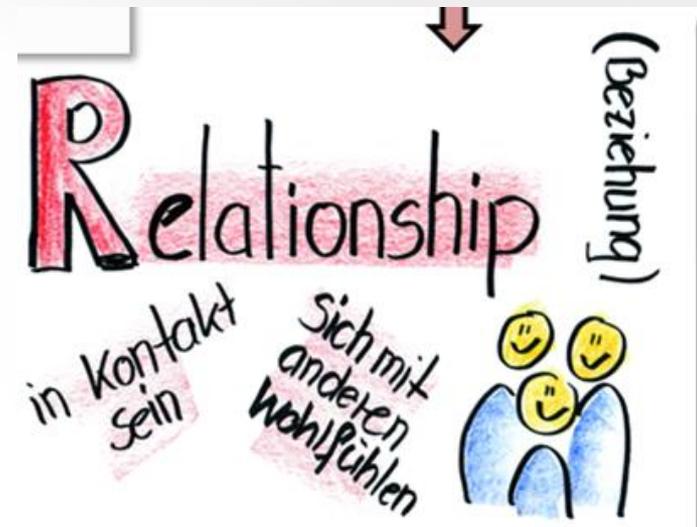
VIA Inventar der Stärken

Fragebogen vollständig ausgefüllt. Sie haben diesen Fragebogen am 06.08.2021 abgeschlossen.

Untenstehend sehen Sie Ihre Ergebnisse zum VIA Inventar der Stärken. Bitte beachten Sie, dass es sich dabei um Selbsteinschätzungen handelt, d.h. die folgende Rückmeldung spiegelt wieder, wie Sie sich selbst sehen. Ihrer grössten Stärke wurde der Wert 100 zugewiesen; die Werte der darunter liegenden Charakterstärken geben die Distanz zu der am stärksten ausgeprägten Charakterstärke an. Genauere

Relationships (positive Beziehungen)

- ▶ Mensch ist soziales Wesen
- ▶ Reziproke Beziehungen (Sich aufeinander verlassen können, Zufriedenheit, Ausgeglichenheit)
- ▶ Impuls: Kassensturz meiner Beziehungen
 - Wer raubt mir Energie?
 - Wer sponsort mich?
 - Wem war ich eine Stütze?



Meaning (Sinn, Sinnhaftigkeit)

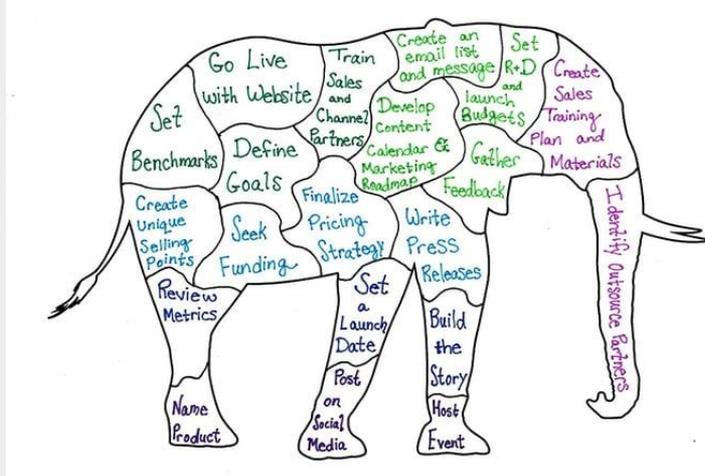
- ▶ Passung zu individuellen Werten
- ▶ Mich einbringen können
- ▶ Anschluss an meinen (höheren) Sinn

- ▶ Impulse
 - Wertebilanz
 - Wo gibt es Spannungen in der Hierarchie meiner Werte?
 - Konkurrieren Werte miteinander?
 - Wo ergänzen sich benachbarte Werte gut?



Achievement/Accomplishment (Leistung, Zielerreichung)

- ▶ Sich selbst Ziele setzen und diese erreichen
- ▶ Erreichtes Ziel: Positive Rückmeldung in eigenes Selbstvertrauen
- ▶ Intervention
 - Zielhierarchie
 - Zahlreiche kleine realistische Ziele

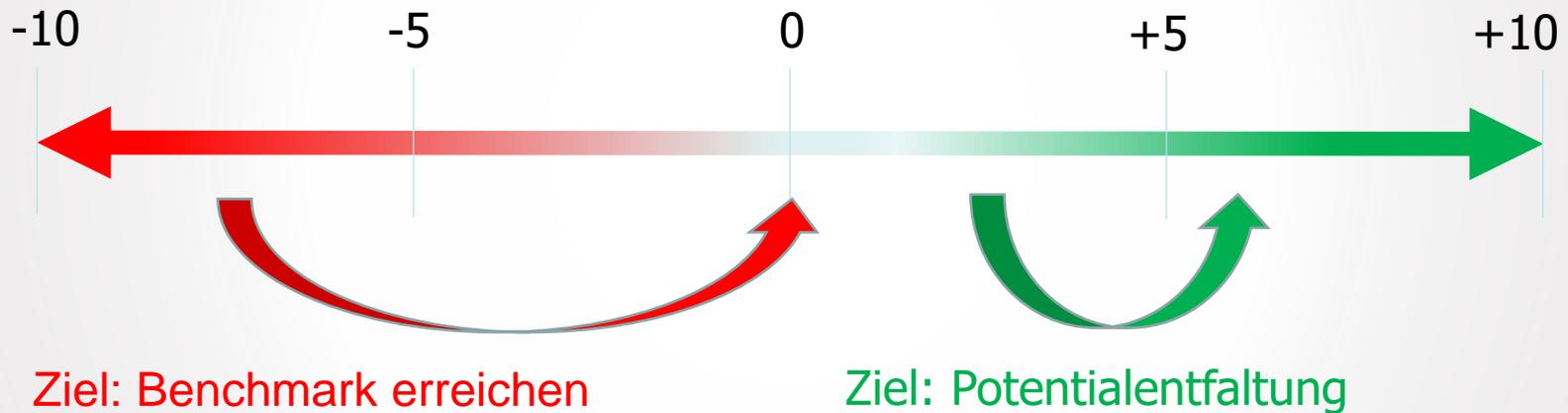


<https://www.launchteaminc.com/hs-fs/hubfs/blog-images/elephant-checklist-edit.jpg?width=690&height=451&name=elephant-checklist-edit.jpg>

• WOOP...

„Klassisches Führen“ –
Orientierung an der
Allgemeinheit

Positive Leadership



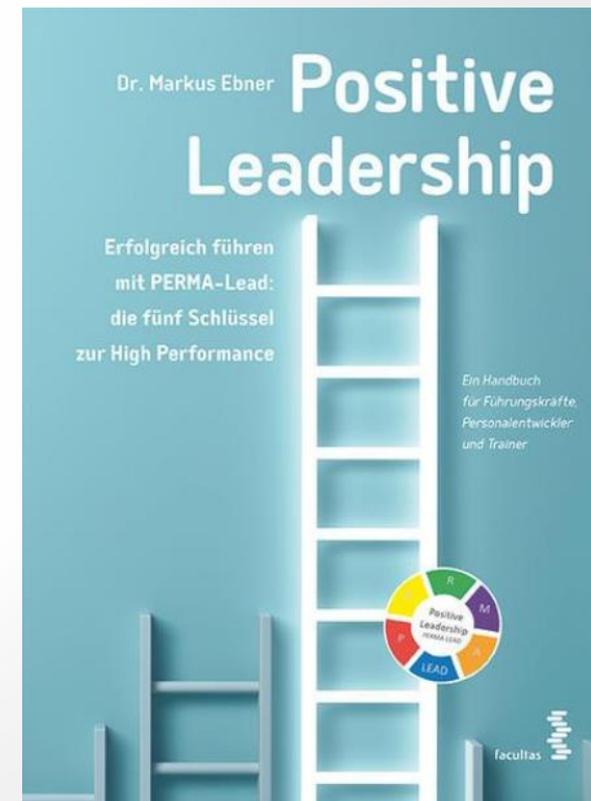
Quelle: www.grundl-institut.de/blog/konzentration-auf-staerken

Positive Leadership = PERMA-Lead (Markus Ebner)

- ▶ PERMA-Lead: durch Führung das PERMA meiner Mitarbeiter*innen und Führungskräfte erhöhen
 - Förderliche Rahmenbedingungen schaffen -> konkrete Verhaltensweisen für Führungskräfte
- ▶ Bislang: Personal- und Führungskräfteentwicklung/HR als „Reparaturbetrieb“
 - Gap-Analyse -> Schwächen/Defizite abbauen
- ▶ Positive Psychologie: HR als Beitrag zur Exzellenz
 - Stärken stärken

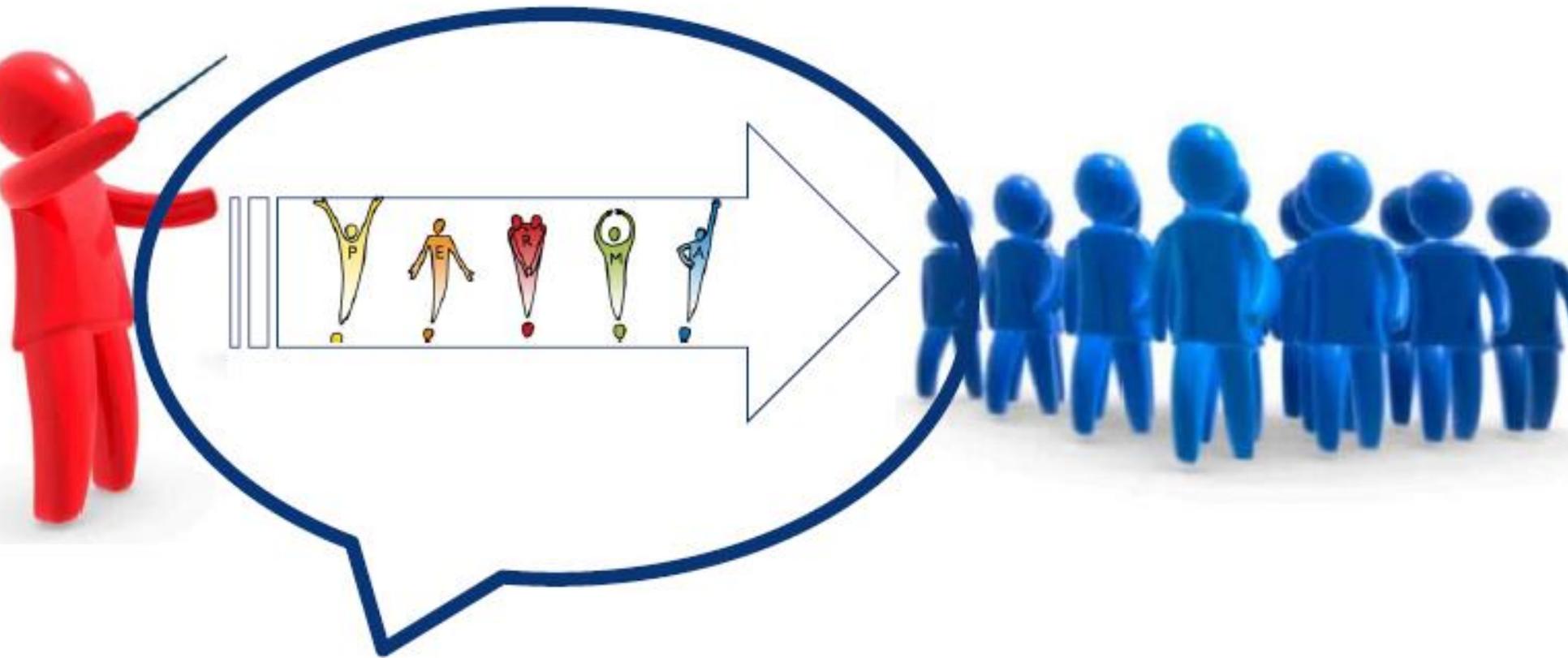


www.grundl-institut.de/blog/konzentration-auf-staerken



Positive Leadership PERMA-Lead

= Was trägt die Führungskraft positiv zum PERMA der Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz bei.



Dieser Teil ist PERMA-Lead

- ▶ Krankenstand der Mitarbeiter*innen
- ▶ Burn-out Gefährdung der Mitarbeiter*innen
- ▶ Mitarbeiter*innen-Fluktuation
- ▶ Umsatz der Kund*innen
- ▶ Führungskräfte selbst

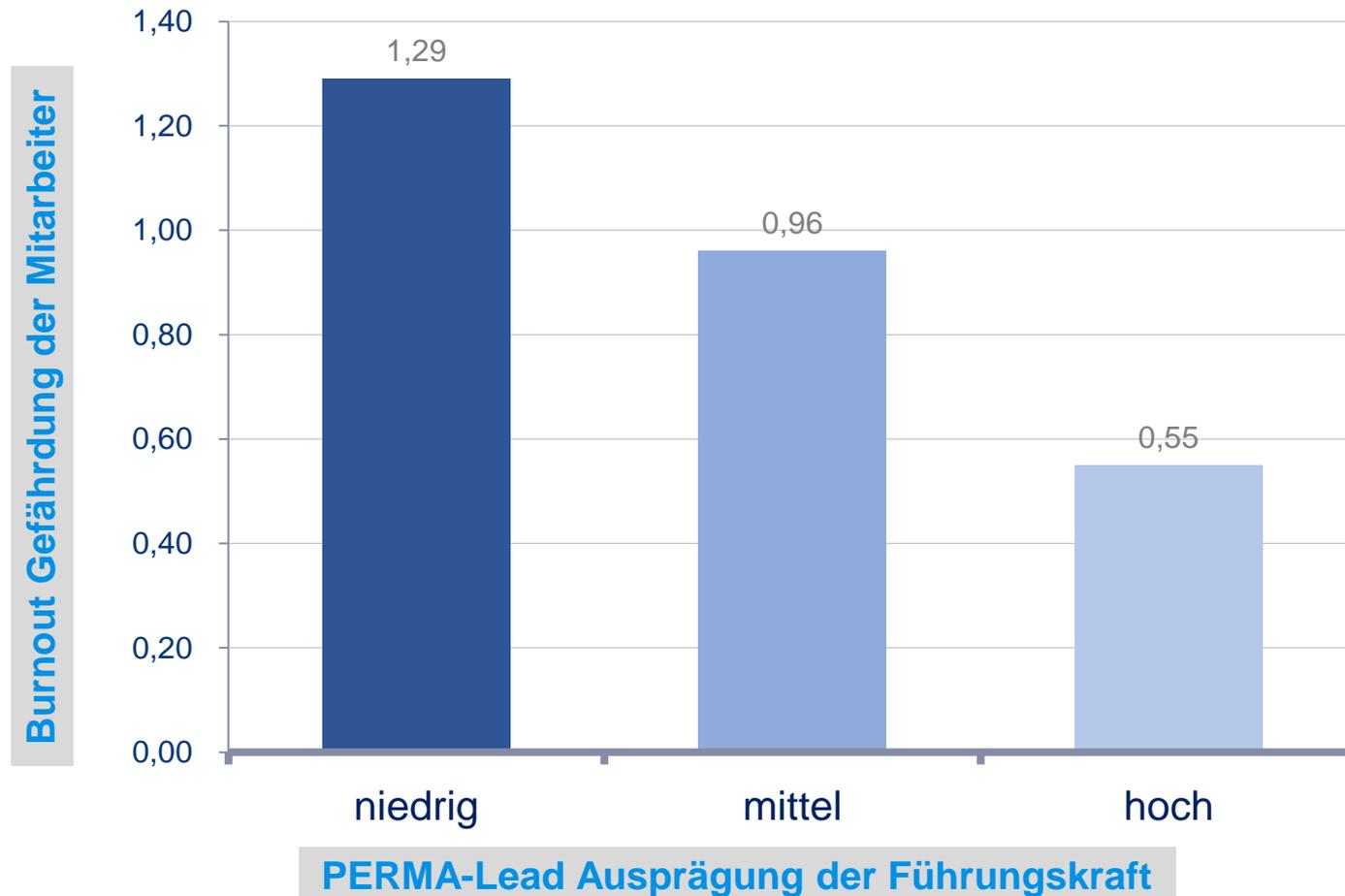
- ▶ Wichtig:
 - Faktor Führungsverhalten wirkt am stärksten
 - Faktoren wie z.B. Teamzusammenstellung und Arbeitsbedingungen wirken auch, aber nicht so hoch wie das Führungsverhalten

Positive Leadership (PERMA-Lead) und Gesundheit der Mitarbeiter/innen



Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas Verlag

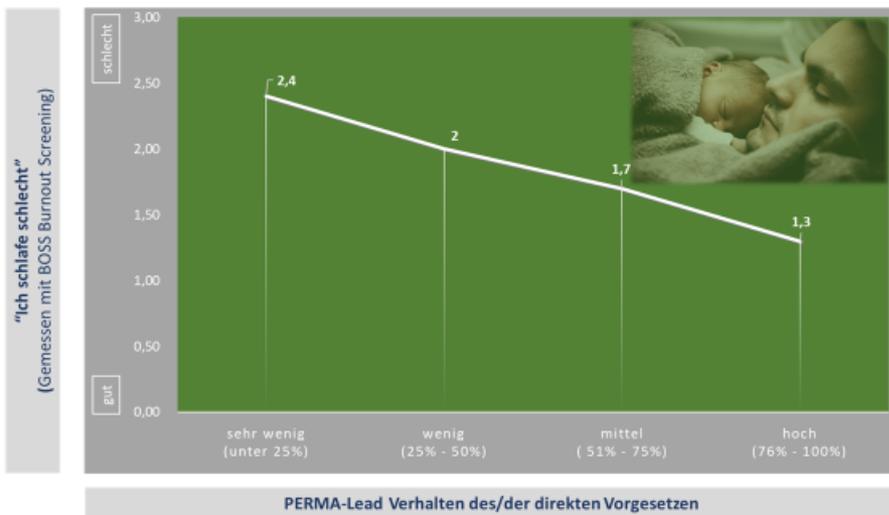
Positive Leadership (PERMA-Lead) und Burn-Out bei Mitarbeiter/innen



Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas Verlag

PERMA-Lead beeinflusst Schlafqualität und Alkohol-/Medikamenten-Konsum

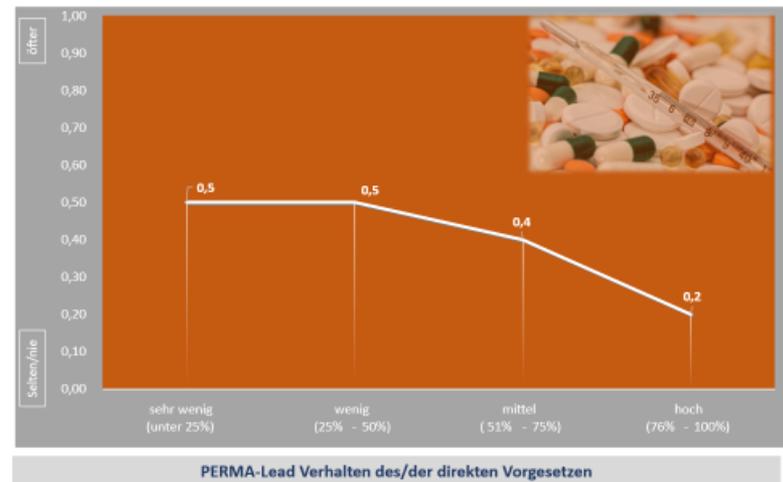
PERMA-Lead und Schlafqualität im Gesundheitswesen



Zusatzauswertung aus Originaldaten von: Longinus A. & Ebner, M. (CNE PFLEGEMANAGEMENT • 06 | 2020): Positiv Leadership im Gesundheitswesen.

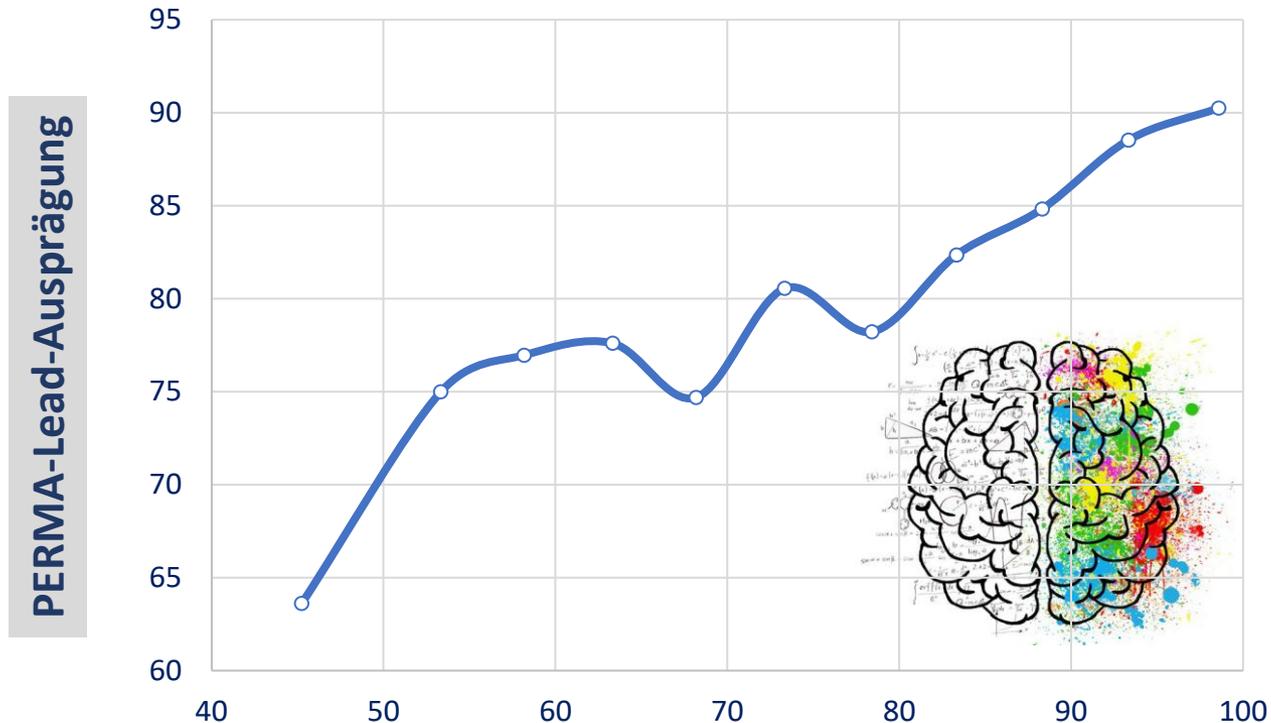
PERMA-Lead und Alkohol-/Medikamentenkonsum bei Mitarbeiter/innen im Gesundheitswesen

"Um beruflichen Stress abzubauen zu können greife ich auf Alkohol und/oder Medikamente zurück."
(Gemessen mit BOSS Burnout Screening)



Zusatzauswertung aus Originaldaten von: Longinus A. & Ebner, M. (CNE PFLEGEMANAGEMENT • 06 | 2020): Positiv Leadership im Gesundheitswesen.

Positive Leadership fördert Kreativität



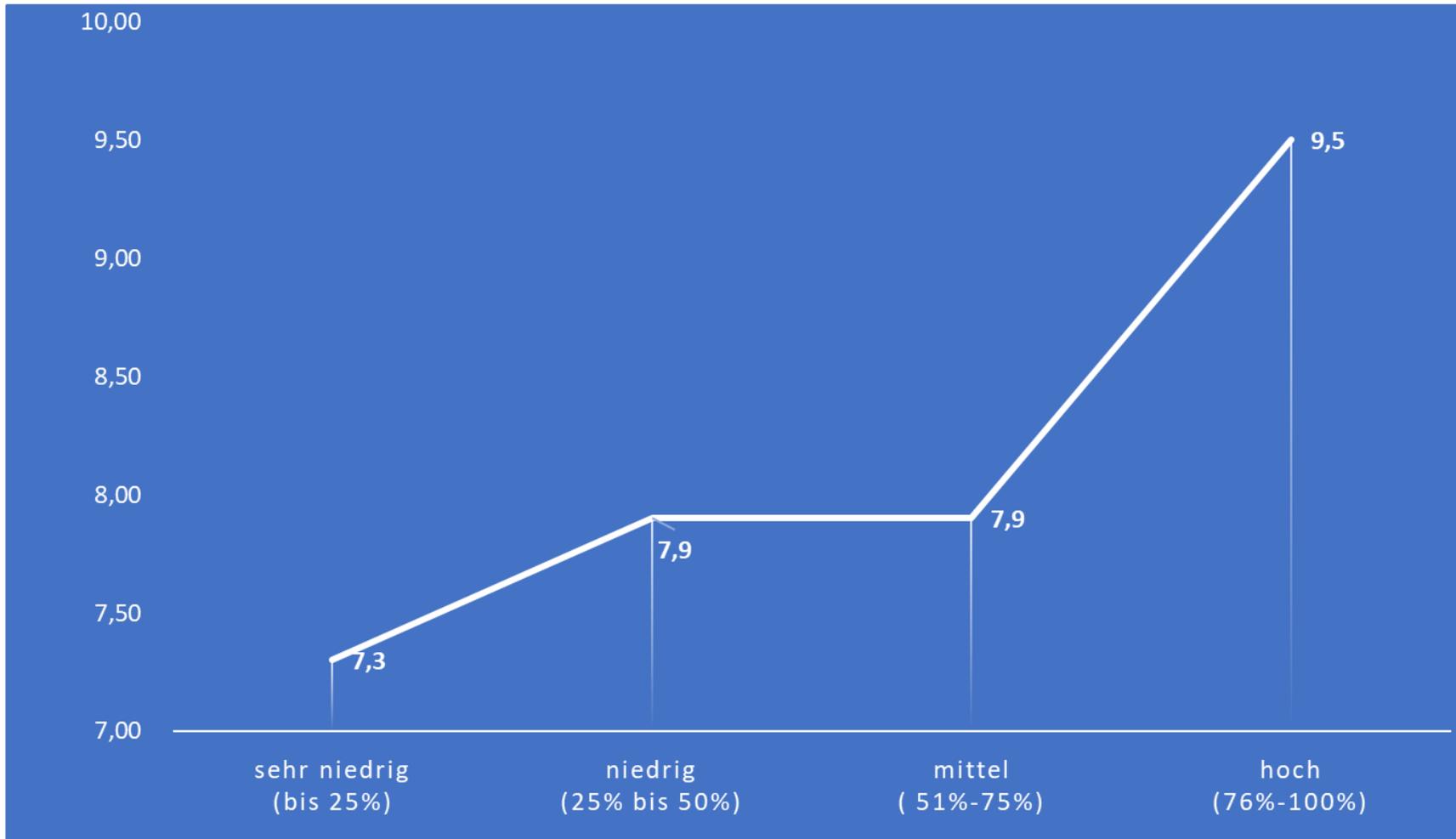
Kreativität bei Lösungsfindungen

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas Verlag

Je kreativer desto innovativer!

PERMA-Lead und Zuversicht bei Veränderungen

„Ich mache mir kein Kopfzerbrechen über Veränderungen in meinem Unternehmen, da ich glaube, dass es immer einen Weg gibt, um diese zu bewältigen.“

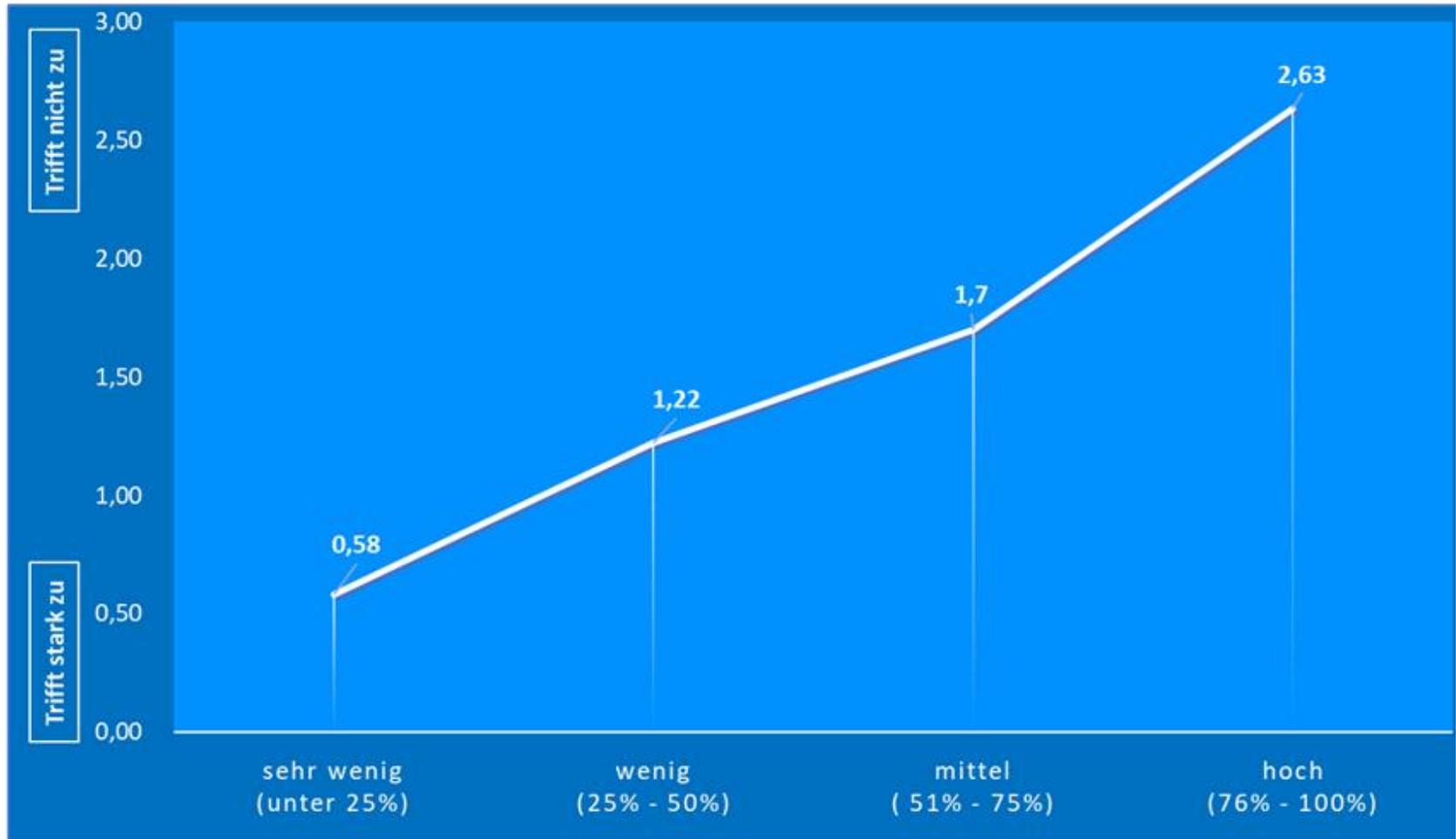


PERMA-Lead Ausprägung der Führungskraft

Frühwirt, T. & Ebner, M. (in Vorbereitung): Welchen Einfluss hat Positive Leadership auf die Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeiter/innen?

PERMA-Lead und Freude über Arbeitserfolge

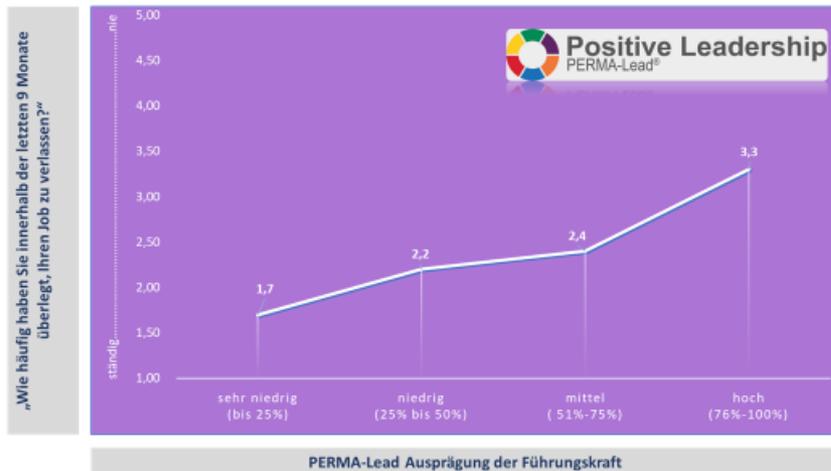
„ Ich kann mich über Erfolge im Job nicht mehr nachhaltig freuen.“



PERMA-Lead Verhalten des/der direkten Vorgesetzten

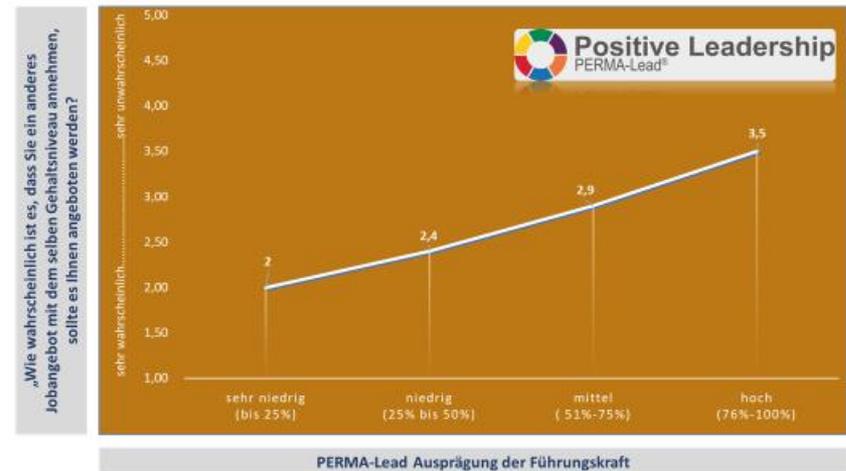
Quelle: Longinus A. & Ebner, M. [Blog 20, LinkedIn, 2022]: Studie Sozial- und Gesundheitswesen in Coronazeiten: Wie der Führungsstil die Burnout-Gefährdung beeinflusst.

PERMA-Lead und Mitarbeiterfluktuation



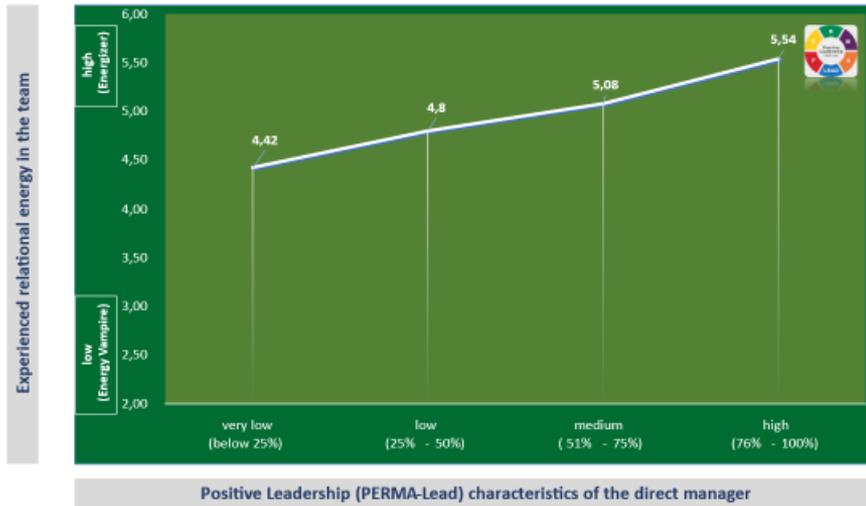
Thürriidl, L. & Ebner, M. (in Vorbereitung): Im Gedanken bin ich schon wo anders: Der Einfluss von Positive Leadership auf den Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln.

PERMA-Lead und gehaltsunabhängige Mitarbeiterfluktuation



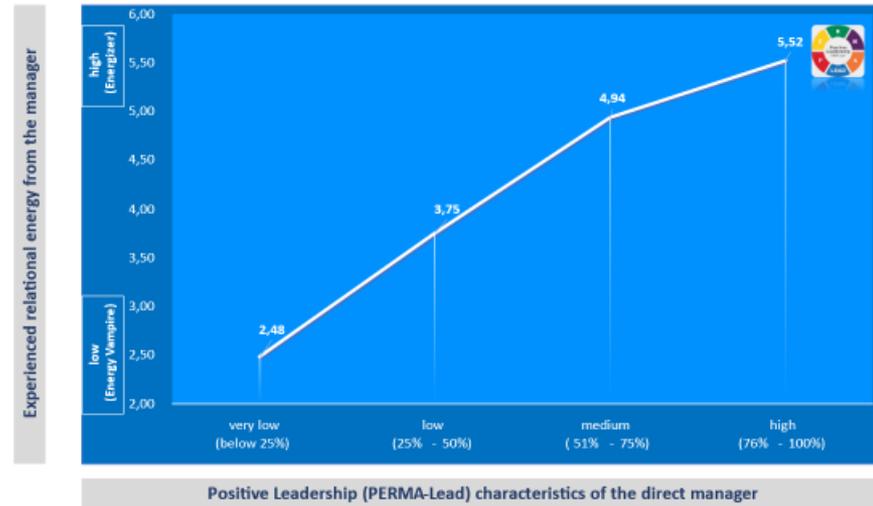
Thürriidl, L. & Ebner, M. (in Vorbereitung): Im Gedanken bin ich schon wo anders: Der Einfluss von Positive Leadership auf den Wunsch, den Arbeitgeber zu wechseln.

PERMA-Lead and Relational Energy in teams



Quelle: Krauth S. & Ebner, M. [Blog 18, LinkedIn, 2022]: Warum Positive Leadership ein gutes Mittel gegen Energievampire ist

PERMA-Lead and Relational Energy (Manager)



Quelle: Krauth S. & Ebner, M. [Blog 18, LinkedIn, 2022]: Warum Positive Leadership ein gutes Mittel gegen Energievampire ist

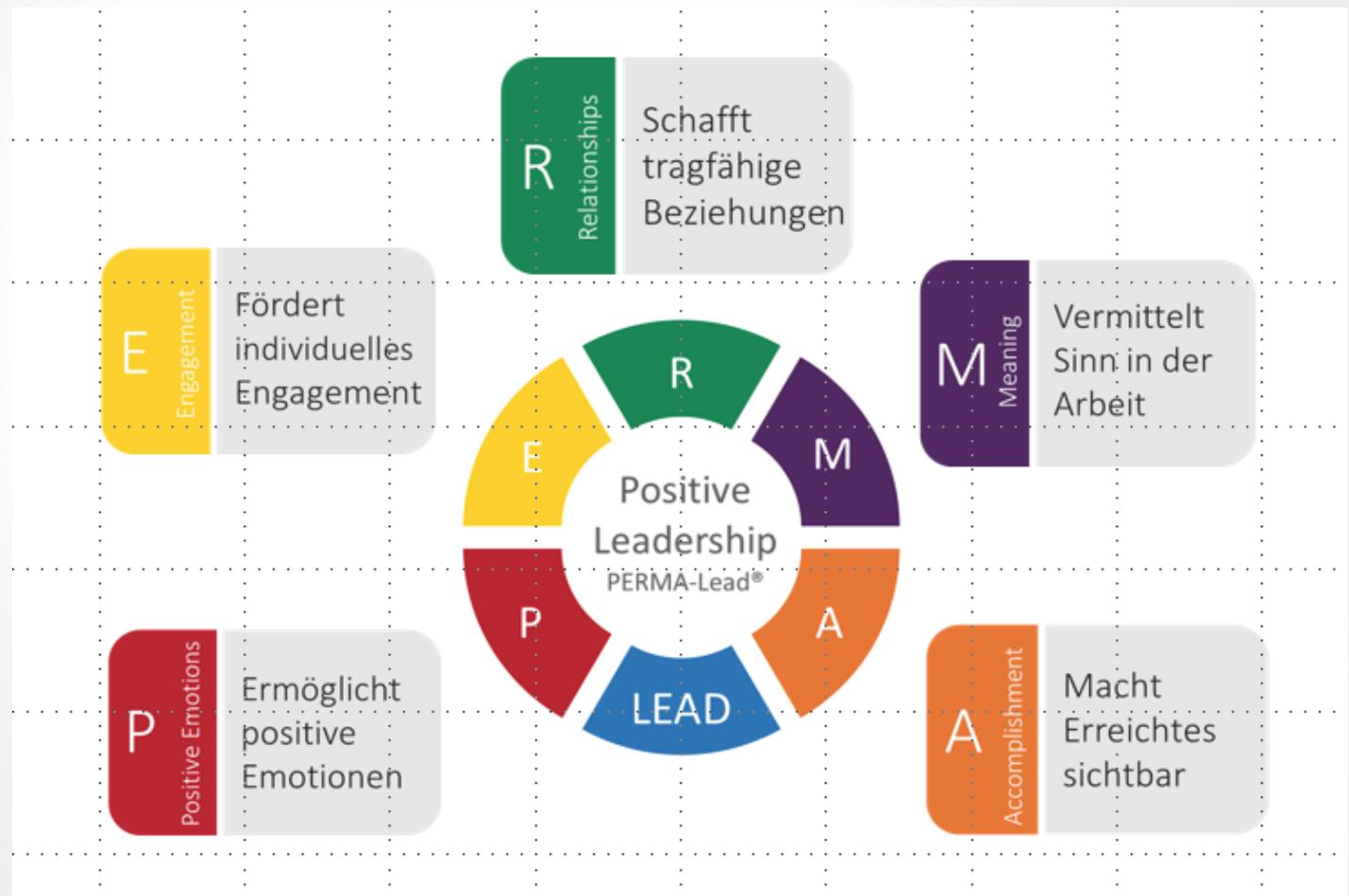
Auswirkung von PERMA in Teams auf Verkauf



Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*. Wien: Facultas Verlag

PERMA-Lead (Beispiele)

- ▶ Führungskraft ≠ Animation
 - > Umsetzungsideen stammen v.a. aus den Teams



P Positive Emotionen ermöglichen

- ▶ Zeit für Small Talk
- ▶ Eingehen auf individuelle Wünsche (Dienstplan, Urlaub, Arbeitsort)
- ▶ Kleine Aufmerksamkeiten (Geburtstag)
- ▶ Budget für individuelle Arbeitsplatzgestaltung (Pflanzen, Kunst...)
- ▶ Gemeinsamer Sport
- ▶ ...



Line-up mit Hut (Positive Emotionen ermöglichen)





VIA Inventar der Stärken

Fragebogen vollständig ausgefüllt. Sie haben diesen Fragebogen am 06.08.2021 abgeschlossen.

Untenstehend sehen Sie Ihre Ergebnisse zum VIA Inventar der Stärken. Bitte beachten Sie, dass es sich dabei um Selbsteinschätzungen handelt, d.h die folgende Rückmeldung spiegelt wieder, wie Sie sich selbst sehen. Ihrer grössten Stärke wurde der Wert 100 zugewiesen; die Werte der darunter liegenden Charakterstärken geben die Distanz zu der am stärksten ausgeprägten Charakterstärke an. Genauere Informationen zu den Charakterstärken bekommen Sie über die [VIA-Interpretationshilfe](#). Die Reihenfolge Ihrer Charakterstärken wurde aufgrund einer aus 25 bis 29 jährigen Männer bestehenden Vergleichsstichprobe errechnet.

Rang	Wert	Stärke
1	100%	Teamwork: Teamfähige Menschen können am besten arbeiten, wenn sie Teil einer loyal und betrachten die Gruppenzugehörigkeit als zentralen Faktor.
2	99%	Soziale Intelligenz: Sozial kompetente Menschen sind sich ihrer Motive und Gefühl Menschen bewusst und wissen, wie sie sich in unterschiedlichen sozialen Situationen
3	88%	Weisheit: Weitsichtige bzw. tief sinnige Menschen werden von ihren Mitmenschen

Der Job-Crafting-Prozess

Acht Schritte für nachhaltigen Erfolg



individuelles Engagement fördern



Neue Partnereinrichtung
STEP - Die Physiothek
Bingen am Rhein



Neue Partnereinrichtung
topfit training
Billerbeck

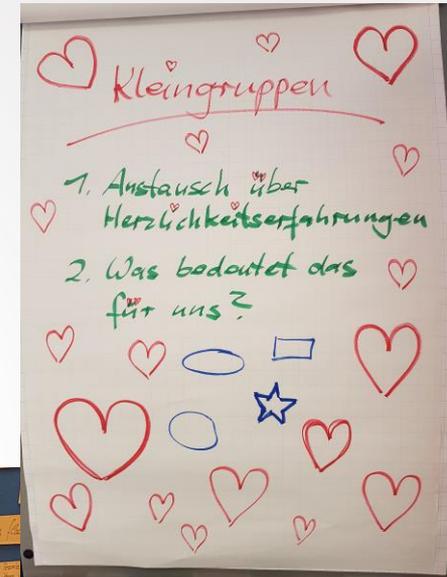


Neue Partnereinrichtung
Exclusive - med. Fitnessstraining
Frankfurt am Main

R (Relationships)

Förderliche Arbeitsbeziehungen gestalten

- ▶ Einladende Räume für Begegnung
- ▶ Gemeinsame Aktionen
- ▶ Beziehungsqualität im Team fördern



Nehmer



- Machtvolle Kommunikation
- Geben nur, wenn es nützt und sich auszahlt

Tauscher



- Gemischte Kommunikation
- Geben nur, wenn sie etwas dafür bekommen

Geber



- Machtlose Kommunikation
- Geben ohne etwas dafür haben zu wollen

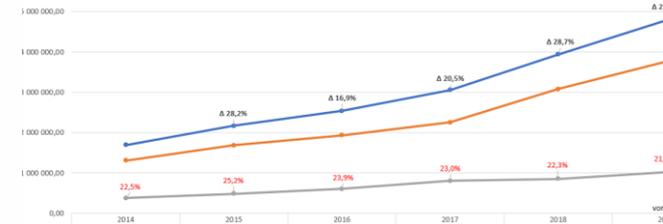
M Meaning

Der Arbeit Sinn geben

- ▶ Antworten auf das „why“ der Organisation, Hintergründe erläutern
- ▶ Nachvollziehbare Strategie und Entscheidungen
- ▶ Teilzeile und Umsetzung gemeinsam erarbeiten



Entwicklung Gesundheits- und Rehasportvereine



Leitgedanken von Loquenz

- ▶ Kerstin
„Unternehmen beraten und Menschen begleiten.“
- und
- ▶ Stephan
„Im Ganzen Wert(e) schöpfen.“

Erfolge

Flowcon
Unternehmensberatung GmbH

Eröffnung:
Künzelsau
Weinstadt
Leonberg

Projektfortschritt:
Leingarten
Freiberg
Hude
Trebur

Meaning: Transparenz, nichts beschönigen

2019:
Gutes Wetter
Gute Pflege und Wachstum
→ Gute Ernte



2020/2021
Hagelschaden!



→ Ernteausfall



2021 - Feld und Bepflanzung wurde größer



Wie wird das Wetter in 2022?
Wie gedeihen die neuen und
alten Pflanzen nach dem Hagel?



A Accomplishment

Erreichtes sichtbar machen

- ▶ Erreichtes visualisieren
- ▶ Erfolgsrezepte sammeln, Success-Stories feiern
- ▶ Gemeinsame Aktivität nach Projektabschluss
- ▶ Zeitnahes Feedback
- ▶ ...

The screenshot shows a Trello board interface. At the top, the Trello logo is on the left, followed by 'Arbeitsbereiche' and 'Mehr' with dropdown arrows, and a plus sign icon. A search bar on the right contains the text 'Suche'. Below this, a 'Board' dropdown menu is set to 'Teambesprechung Anerkennung', which is also marked with a star. To the right of the board name is a 'Team reha SPORT' logo and the text 'Rehaspor'. Below the board name, there are circular avatars for team members with initials 'AU', 'E', and 'A', followed by a '+4' icon. A 'Teilen' button is visible. Below the avatars, there are buttons for 'Power-Ups' and 'Automatisie'. The main content area shows three cards. The first card is titled 'lesländer' and has a member 'E' assigned. The second card is titled 'Agenda Teambesprechung' and contains a checklist item: 'Check-In-Runde: Was gibt's Neues von mir, das für alle im Team wichtig zu wissen ist? Welche ein, zwei, drei Dinge liefen in der vergangenen Woche im Team gut?(10)'. Below the checklist is a '+ Eine Karte hinzufügen' button. The third card is titled 'Urlaubsplanung 2022' and lists vacation dates: 'Almut: 11. Februar; 3. Juni (6 Tage); 19.04. (D 15.-26.August (8 Tage) Tage'. Below this card is also a '+ Eine Karte hinzufü' button.

Accomplishment: 300 Rehasport-Standorte Teamevent an der Schwarzen Regen



zum Weiterlesen

- ▶ www.dgpp-online.de
 - ▶ www.ebner-team.com/positive-leadership/?pk_campaign=perma-lead.com
 - ▶ www.youtube.com/watch?v=8iJH6PhFoxc
 - ▶ www.loquenz.de/buecher/positive-leadership-erfolgreich-fuehren-mit-perma-lead-die-fuenf-schluessel-zur-high-performance-von-markus-ebner
- ▶ Anregungen, Rückfragen u.ä. gerne an
stephan.teuber@loquenz.de
Tel. 0711 7585778-70

Anhang

Unsere Beratungsthemen

- ▶ Leadership 4.0 und Zukunftsorientierte Führung
- ▶ LEAN Administration
- ▶ Unternehmensnachfolge/-übergabe



Kerstin
Rieso



Stephan
Teuber



Daniela
Himmelreich



Edith
Henning



Roland
Wessely

Unsere Meilensteine

- ▶ 1990 Gründung Loquenz
- ▶ 1995 Mitgliedschaft im BDU
- ▶ 2022 zum 9. Mal in Folge:
Auszeichnung „Beste Berater“;
Wirtschaftsmagazin brand eins



- ▶ Mehr zu uns auf www.loquenz.de



Profil Stephan Teuber

- ▶ Geschäftsführer der Flowcon Holding GmbH und der Loquenz Unternehmensberatung GmbH
- ▶ Mitglied des Dienstleistungsausschusses der IHK Region Stuttgart
- ▶ Dipl.-Theologe, Dipl.-Sportpädagoge, Diploma of advanced studies Positive Psychologie
- ▶ Zertifizierter Unternehmensberater CMC/BDU
- ▶ Zusatzausbildungen:
 - Klientenzentrierte Gesprächsführung
 - Neurolinguistisches Programmieren
 - Systemische Supervision und Organisationsentwicklung
 - Projektmanagement
- ▶ Seit 2011 Lehrbeauftragter (Change Management, Coaching, wertorientiertes Führen, Verhandlungsführung)
- ▶ 2014 – 2020 Mitglied im Bundesvorstand des Bund katholischer Unternehmer e.V. (BKU)
- ▶ 2009 – 2014 Vize-Präsident im Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU)
- ▶ Jahrgang 1962, verheiratet
- ▶ Fachbuchautor



**„Auch
ungewohnte
Lösungen
lösen.“**

