

Stephan Teuber

Das PERMA-Modell einführen: Praxis-Beispiele

ONLINE-KONGRESS

2023



do care!

10.11.2023

- ▶ Meine Perspektive

- ▶ Positive Psychologie im Unternehmen
 - Zwei Logiken
 - Aufblühen
 - PERMA einführen
 - Umsetzungsbeispiel TEAM REHASPORT
 - Key-Learnings im TEAM REHASPORT
 - Erfahrungen bei Beratungskunden

- ▶ Unterstützende Ansätze
 - Psychologische Sicherheit (Amy Edmondson)
 - Job-Crafting (Amy Wrzesniewski, Jane E. Dutton)
 - GROWTH-Mindset (Carlo Dweck)

Unternehmer

The collage features three logos on the left: **Team rehaSPORT** (with 'reha' in blue and 'SPORT' in orange), **TURBO** (with a red and white circular graphic and the tagline 'Bewegende Kompetenz'), and **Kiesling** (with contact information for Ziegelstr. 17, Aalen, 73431, phone 07361 5292233, and email praes.kiesling@tci.com). On the right is a screenshot of a website titled 'Rehasport Standorte' showing a map of Germany with numerous orange location pins. The website header includes 'Login', 'Konto', and 'Warenkorb' buttons, and a navigation menu with 'Standorte', 'Aktuelles', 'Termine', 'Über uns', and 'Academy'.

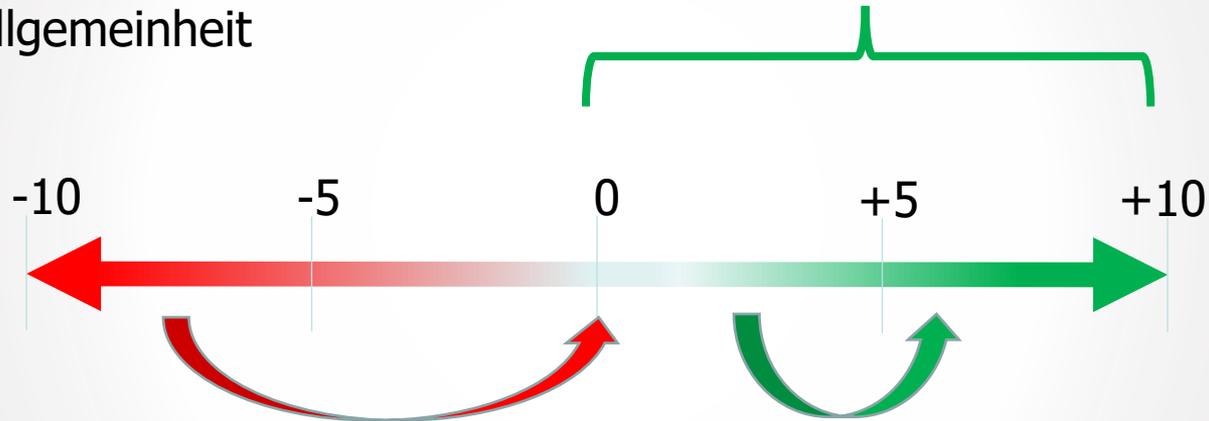
Unternehmensberater

The logo for **Loquenz** Unternehmensberatung GmbH, featuring a large black 'L' with a red dot in the center of the 'o', followed by 'quenz' in a large, black, sans-serif font. 'Unternehmensberatung' is written in a smaller font above 'quenz', and 'GmbH' is written in a smaller font below the 'L'.



„Klassisches Führen“
– Orientierung an der
Allgemeinheit

Positive Leadership



Ziel: Benchmark
erreichen

Ziel: Potentialentfaltung

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

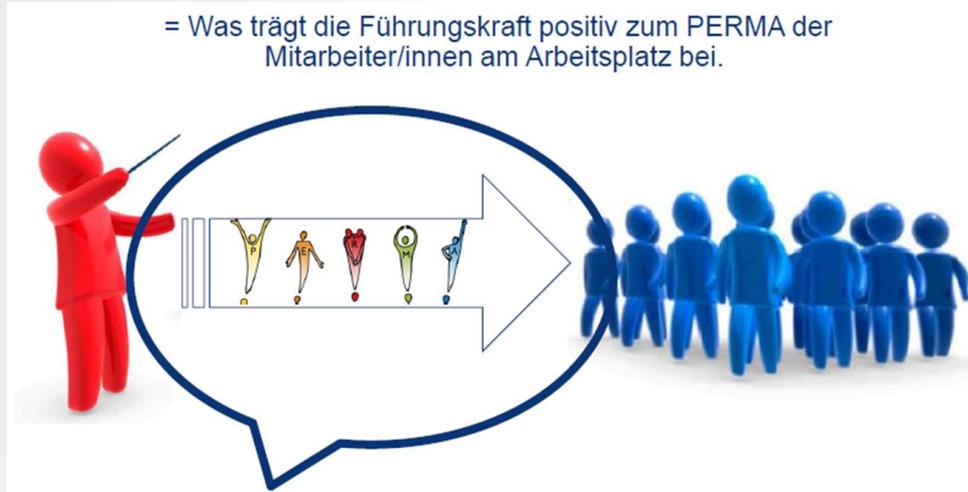
- ▶ **POSITIVE EMOTIONEN**
 - Sich wohlfühlen, Liebe, Freude, Genuss
- ▶ **ENGAGEMENT**
 - Sich und seine Stärken einsetzen
- ▶ **RELATIONSSHIP**
 - Beziehung. In Kontakt sein, sich mit anderen Wohlfühlen
- ▶ **MEANING**
 - Bedeutung. Sinnvolles tun, einen Beitrag leisten
- ▶ **ACHIEVEMENT / ACCOMPLISHMENT**
 - Ziele/Leistung. Erfolge erreichen

MARTIN
SELIGMAN
WIE WIR
AUFBLÜHEN
Die fünf Säulen
des persönlichen
Wohlbefindens

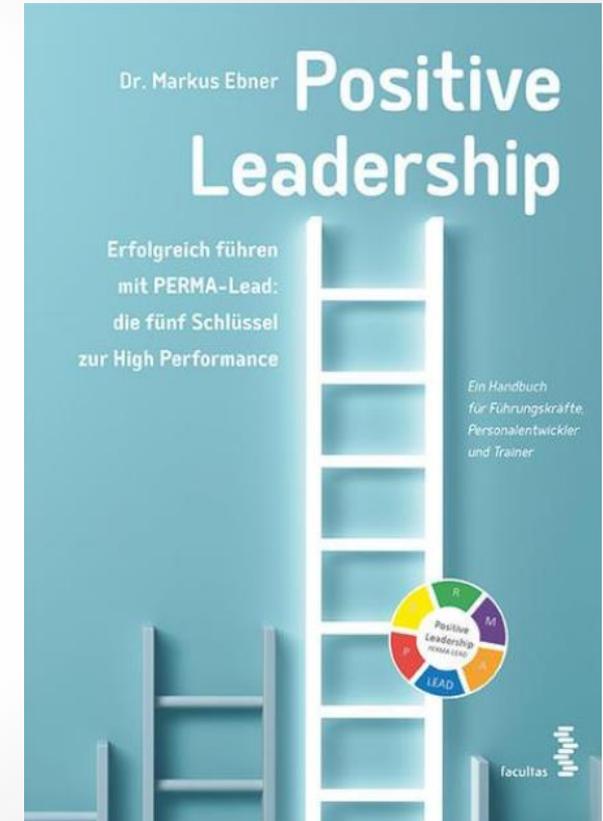
GOLDMANN

Positive Leadership = PERMA-Lead (Markus Ebner)

- ▶ PERMA-Lead: PERMA meiner Mitarbeitenden und Führungskräfte erhöhen
 - Rahmenbedingungen + Führungsverhalten
 - HR als Beitrag zur Exzellenz
- ➔ „Stärken stärken“



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





PERMA-Lead (Beispiele)

- ▶ TEAM Rehasport (www.rehasport-online.de)
 - Kurzworkshop PERMA
 - Umsetzungsideen stammen v.a. aus den Teams
 - Führungskraft ≠ Animation

- ▶ Unternehmensberatung
 - Einführung PERMA
 - (<https://youtu.be/r2MfssLIRI4>)
 - Ein-Tages-Workshop
 - Reflexion und Diskussion



Line-up mit Hut (Positive Emotionen ermöglichen)



<https://rehasport-online.de/mit-thementage-den-arbeitsalltag-aufpeppen/>

rehaSPORT

Rehasportler Rehasport-Anbieter

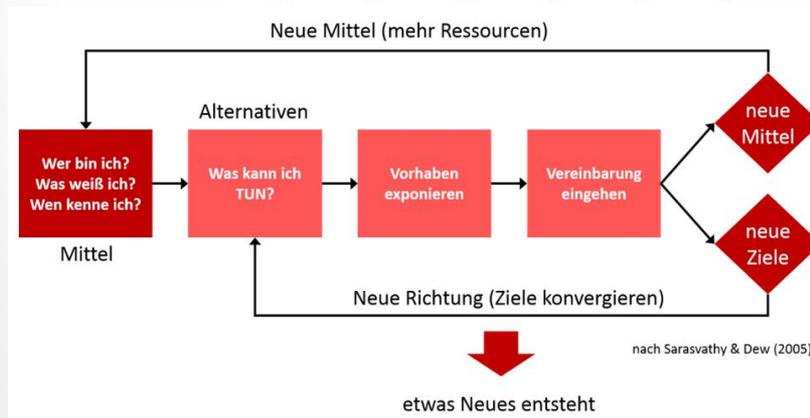
Startseite / Berichte / Mit Thementage den Arbeitsalltag aufpeppen

Mit Thementage den Arbeitsalltag aufpeppen



Fehler oder mistake? Positive Emotionen gerade bei Fehlern!

- ▶ Fehler: falsch
- ▶ Mistake
 - Fehler
 - Irrtum
 - Versehen
 - Verwechslung
 - Fehlgriff
 - Unrichtigkeit
 - Täuschen
 - Lapsus
 - Abweg
- ▶ Grundidee: Effectuation



- <https://stock.adobe.com/de/images/figur-richtig-oder-falsch/36332600>
- <https://www.steinbeis-bi.de/index.php/controlling/soll-ist-vergleich>
- <https://www.effectuation.at/ueber-effectuation/prinzipien-und-prozess/>

Dem Geheimnis der psychologischen Sicherheit auf der Spur: Was sagen die Forschungsergebnisse?



- Gehe mit gutem Beispiel voran**

Es ist wichtig, dass das Management mit gutem Beispiel voran geht indem es nach Aufwärtsfeedback fragt, Fehler eingesteht, andere Meinungen einholt und ansprechbar ist.
- Fördere aktives Zuhören**

Das Management sollte aktives Zuhören fördern, indem die Mitarbeiter dazu ermutigt werden, mehr Fragen zu stellen und auf Aussagen zu reagieren.
- Sorge für ein sicheres Umfeld**

Es ist für das Management wichtig, für ein sicheres Umfeld zu sorgen, indem sie Ideen unvoreingenommen akzeptiert und Vorschläge aufnimmt, da diese zu Innovation führen können.
- Unterstütze eine offene Grundhaltung**

Edmondsons Forschungsergebnisse unterstreichen die Bedeutung einer unvoreingenommenen Einstellung und der Unterstützung von Teams darin, Feedback zu geben und zu erhalten um so ihre Ideen zu stärken.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014)

www.ckju.net

https://www.ckju.net/de/system/files/info_grafik_evidenzbasiertes_management_psychologische_sicherheit_was_sagen_forschungsergebnisse.jpg

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 1, 23-43.

- ▶ Wie mache ich meinen persönlichen Lernprozess aus Fehlern als Führungskraft transparent?



- ▶ Lernbudget anstelle Fehlerbudget



- ▶ „Wimp!“ (Winnie's Impulse oder Wissensimpulse)



	Aktiv	Passiv
Konstruktiv	<p>Konkrete Anteilnahme – Nachfragen – Augenkontakt – Fokus auf das Positive</p> <p>Das ist ja grossartig – Erzähle mir wie Du das gemacht hast? 😊</p>	<p>Zur Kenntnis nehmen – wenig oder kein aktiver Ausdruck von Gefühlen</p> <p>Oh cool, das freut mich – Schön für Dich. 😞</p>
Destruktiv	<p>Kritisches Nachfragen – Negative Gefühle – Fokus auf Nachteile</p> <p>Was hast Du Dir dabei gedacht? Nun hast Du noch mehr Stress! 😞</p>	<p>Thema wechseln – Abwenden – Gleichgültigkeit – Keine Emotionen</p> <p>Ok - Wie auch immer – Habe mir heute ein Game gekauft. 😡</p>



@Serge Grünwald_Inspiration aus der Positiven Psychologie_UPENN

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 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 Gruppe sind. Sie sind loyal und betrachten die Gruppenzugehörigkeit als zentralen Faktor.

<https://www.charakterstaerken.org>

Mein Beitrag zu den Unternehmenszielen

Sicherheit

1. Reha - Konzept umsetzen fortschreiben

1. Stör-fallkonzepte aktualisieren und pflegen
→ Vervollständigung der Bestandsdatumerfassung im GIS

2. Kooperations mit Schulen abschließen

2. künftige Faktoren verstehen
→ Schüler sind die Chefs der Energie!

2. Bestandsminderungen mit gegenüber Neuzustellungen bewerkstelligen

2. Umwelt, Ressourcen/Ertrags
- Wasser kraft der Nutzung am höchsten Stellen anlegen (Strand & Jura) → Zonen nach Höhe, Wind
- PV-Anlagen an allen guten Stellen
- Nutzung Photovoltaik unserer Bäume
- Solarthermie für
- Verdrehmoment für Energiegewinnung an großen Übergabestellen (siehe Karte d. Wasser)

3. Vorgehensweise an Marktreaktion anpassen
→ viele Partner

guter Arbeitgeber

1. Private Nutzung + Umweltbezug

1. Rechtliche Nachbesserung von Sollen

Quereinsteiger

1. Schulung + Qualifikation + Koordination

3. Digitale Post und Rechenzentrale
Neukunden erschließen

Optimierung digitaler Abgabestruktur

3. Effizient → zentrale Logistikkette

TFW 2040

Wir kümmern uns schon heute um das Wasser von morgen.

→ Wir verfolgen ein integriertes Wasserressourcenmanagement, um vor Hochwasser zu schützen und für Sicherheit in Trockenperioden zu sorgen.

→ Wir setzen uns aktiv für den Schutz und die nachhaltige Gestaltung der Einzugsgebiete ein.

Wir schaffen Bewusstsein für den Wert des Wassers.

→ Wir engagieren uns für den Wert des Wassers - durch eine enge und transparente Zusammenarbeit mit Kunden, Behörden, Politik und Gesellschaft.

→ Wir setzen auf einen fairen und wertorientierten Fernwasserpreis und ein zukunftssicheres Preismodell.

→ Wir kommunizieren offen und transparent.

Wir sind ein zuverlässiger und kompetenter Partner in der Wasserversorgung.

→ Mit unseren vernetzten Versorgungssystemen sorgen wir gemeinsam mit den örtlichen Wasserversorgern für eine sichere und flexible Trinkwasserversorgung.

→ Die Fernwasserversorgung wird durch die Folgen des Klimawandels zukünftig eine wichtigere Rolle bei der Wasserversorgung spielen.

→ Unsere Kunden und Auftraggeber können sich darauf verlassen, dass wir ihnen ein vertrauensvoller, verantwortungsbewusster und ehrlicher Partner sind.

Wir gehen sorgsam mit Umwelt, Ressourcen und Klima um.

→ Wir reduzieren unseren ökologischen Fußabdruck und passen uns an die Herausforderungen des Klimawandels an.

→ Wir betreiben unsere Anlagen energieeffizient und optimieren ständig unseren Ressourcen- und Energieverbrauch.

→ 2040 sind wir klimaneutral.

Wir handeln wirtschaftlich und effizient.

→ Wir sind ein öffentliches Unternehmen, das seine Aufgaben der Daseinsvorsorge wirtschaftlich solide und effizient erfüllt.

→ Wir verfolgen keine Gewinnerzielungsabsicht.

→ Wir wollen unsere Potentiale im Bereich erneuerbarer Energien nutzen.

→ Unsere langfristige Personalplanung und Personalentwicklung sichert unsere Prozesse.

Zukunftsbild TFW 2040

Wir sorgen für Sicherheit in der Trinkwasserversorgung und im Hochwasserschutz.

→ Wir gewährleisten stets die Sicherheit unserer Anlagen und Systeme.

→ Wir investieren vorausschauend in eine zukunftsfähige und langlebige Infrastruktur.

→ Wir streben eine langfristig gesicherte Finanzierung und Fachkräfteverfügbarkeit an.

→ Wir arbeiten generationenübergreifend und stellen einen kontinuierlichen Wissensaufbau und -transfer sicher.

Wir sind ein guter Arbeitgeber.

→ Wir bieten unseren Mitarbeitenden einen attraktiven Arbeitsplatz und die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung.

→ Wir stärken die fachübergreifende Kommunikation und den bereichs- und generationenübergreifenden Erfahrungs- und Wissensaustausch.

→ Wir gehen wertschätzend miteinander um.

→ Wir sind ein familienfreundlicher Arbeitgeber.

→ Wir stehen für effiziente, leichtgängige Zusammenarbeit und offene Kommunikation.

→ Wir steigern unsere Arbeitgeberattraktivität zur Fachkräftegewinnung und Fachkräftebindung.

→ Unsere langfristige Personalplanung und Personalentwicklung sichert unsere Prozesse.

- ▶ Neugestaltung im Team
 - „Grüne Wiese“
 - Positive Leadership
 - PERMA



- ▶ Durchführung
 - Stärkenorientiert, Leidenschaften
 - Meaning des Unternehmens „Wir verwirklichen Lebens(t)räume“
 - Einladung zum Mitgestalten
 - Transparenz der Führungskraft

- ▶ Feedback
 - Hohe Teilnahmequote
 - Arbeitgeberattraktivität

I. Wir verwirklichen Lebens(t)räume

- Wie verstehst du unser Leitbild? Was bedeutet für dich der Leitsatz?
an dieser Stelle gerne auch eigene Gedanken zum Leitbild teilen
- Wo liegen deine Leidenschaften?
gemeinsame Überlegung, ob Hobby zu Aufgaben im Betrieb passen könnten
- Wie sehe ich den Standort?
auf einzelne Punkte eingehen

I. Wir verwirklichen Lebens(t)räume

- Wie verstehst du unser Leitbild? Was bedeutet für dich der Leitsatz?

- Wo liegen deine Leidenschaften?

Private Stärken/Hobbys, die ich hier am Arbeitsplatz einbringen möchte:

- Wie sehe ich den Standort?

Impulsfragen:

Wo liegen im Moment die Stärken meines Standorts?

Wo liegen momentan die Schwächen meines Standorts?

Welche Chancen könnte mein Standort in der Zukunft ergreifen?

Welche potenziellen Risiken sollte mein Standort zukünftig im Blick haben?

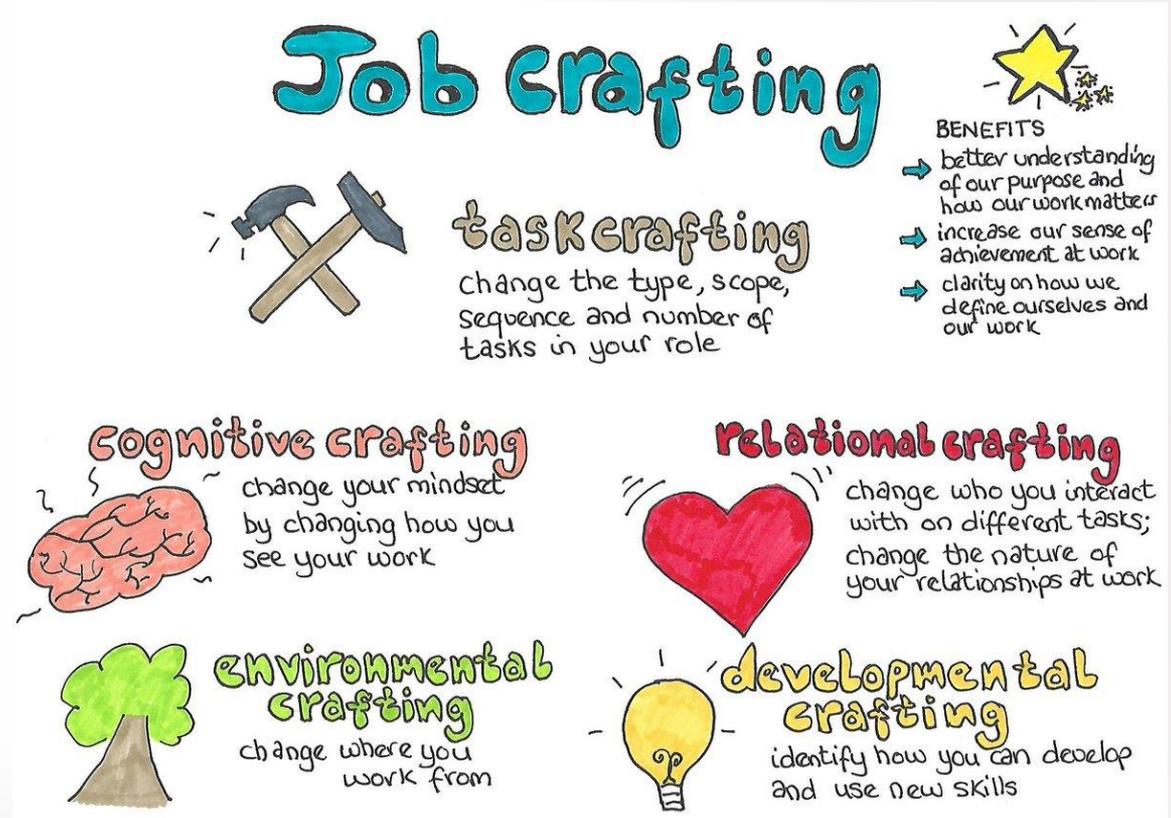
	Risiken	Chancen
Z	+	-
u	+	-
k	+	-
n	+	-
f	+	-
t	+	-
G	Schwächen	Stärken
e	+	-
e	+	-
n	+	-
w	+	-
a	+	-
r	+	-
t	+	-

Stand 09.12.2022, Personal

- ▶ **Physisch - Task Crafting**
 - Art, Umfang, Reihenfolge, Anzahl der Aufgaben, aus denen sich Ihre Arbeit zusammensetzt.
- ▶ **Beziehungsmäßig - Relational Crafting**
 - Beziehungen und Interaktionen mit anderen Personen im Arbeitsumfeld.
- ▶ **Kognitiv – Cognitive Crafting**
 - Bedeutungswahrnehmung der Aufgaben
- ▶ **Arbeitsumgebung – Environmental Crafting**
 - Veränderung des Arbeitsortes

Amy Wrzesniewski, Justin M. Berg, Jane E. Dutton: Managing Yourself: Turn the Job You Have into the Job You Want. In: Harvard Business Review, Juni 2010.

Christian Thiele: Job Crafting: erfüllter und erfolgreicher arbeiten - mit Hilfe der Positiven Psychologie. Wiesbaden, 2023.



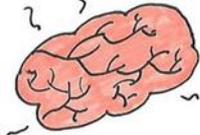
<https://twitter.com/Haypsych/status/1315653468246466562/photo/1>

Individuelles Engagement fördern

- ▶ Job Crafting = die Arbeit/den Arbeitsplatz gestalten
 - Stärken in die Arbeit miteinbezieht
 - Ziel des Job Craftings: Die Übereinstimmung der Merkmale zwischen Job und Person zu erhöhen

Cognitive crafting

change your mindset
by changing how you
see your work



environmental
crafting
change where you
work from



Neue Partnereinrichtung

STEP - Die Physiothek Bingen am Rhein



Neue Partnereinrichtung

topfit training Billerbeck



Neue Partnereinrichtung

Exclusive - med. Fitnesstraining Frankfurt am Main

- ▶ Ziel: individuelles Engagement der Führungskraft fördern
- ▶ Umsetzung: Führungswerkstatt
 - Werkstattmetapher: Teilnehmende mit Erfahrung optimieren ihr Handwerk
- ▶ Gestaltung
 - Erfahrungsaustausch
 - Individuelle Befindlichkeiten und Challenges
 - Wissenstransfer
 - Experteninput
 - „Gruppensupervision“
 - Individuelle Stärkenorientierung
 - Passung zum persönlichen Meaning
 - Kolleg*innen als positives Netzwerk
 - „Walk your talk“: wir gestalten die Werkstatt mit PERMA
 - Check-Inn Runde
 - Storytelling der Erfolgserfahrungen seit dem letzten Treffen
 - Aktiv-konstruktives Nachfragen
 - Crafting-Ideen für individuelle Herausforderungen



<https://www.motoambulanz.com/werkstatt/>

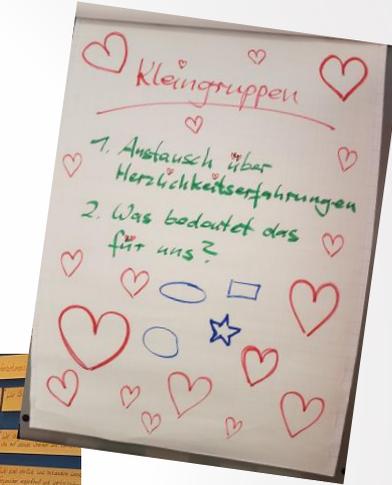
- ▶ Thema: Remote Arbeiten von London aus
 - Meine Aufgabe: Coaching der Teamleiterin
 - Pro-Argumente sind klar
 - Risiken thematisieren
 - Jetzt
 - Zukünftig
 - Risiken gemeinsam bewerten
 - Entscheidung der Teamleiterin stärken



Londoner Ikonen: Tower Bridge und The Shard • © Shutterstock/Sven Hansche

R wie Relationships oder Förderliche Arbeitsbeziehungen gestalten

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

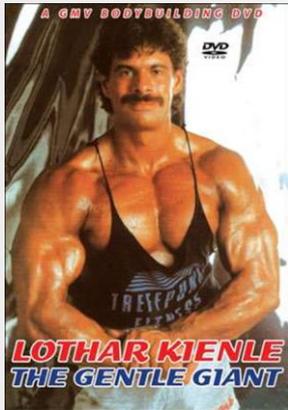


M wie Meaning oder der Arbeit Sinn geben

- ▶ Das „Why“ der Organisation
- ▶ Nachvollziehbare Strategie und Entscheidungen
- ▶ Teilziele und Umsetzung gemeinsam erarbeiten



- ▶ Interviews mit Standorten zum Buchprojekt

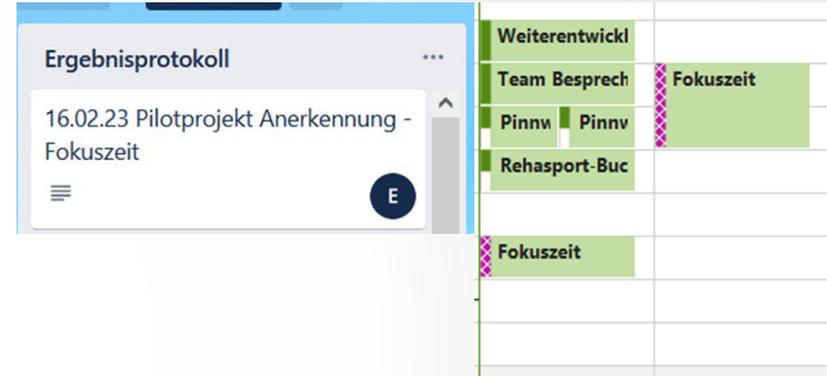
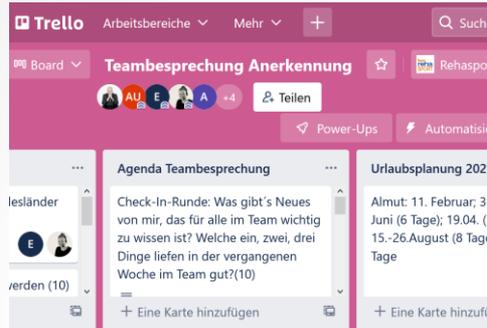


=>

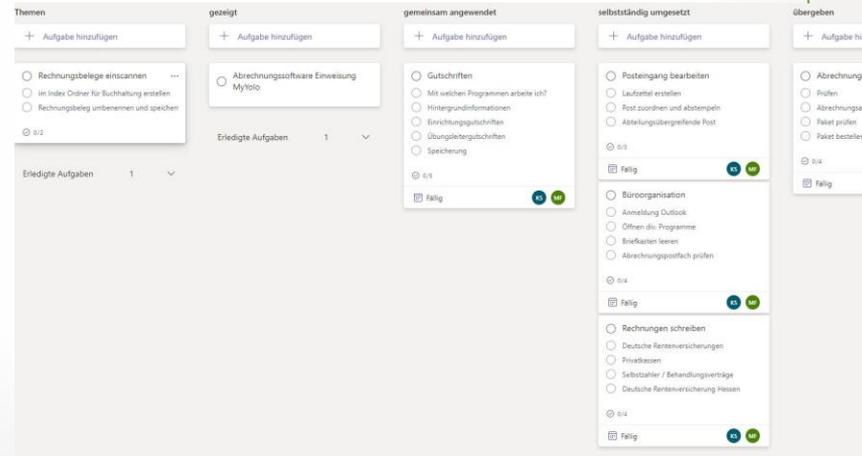


A wie Accomplishment oder Erreichtes sichtbar machen

- ▶ Erreichtes visualisieren -> Fokuszeit
- ▶ Erfolgsrezepte sammeln
- ▶ Success-Stories feiern
- ▶ Gemeinsame Aktivität nach Projektabschluss
- ▶ Zeitnahes Feedback

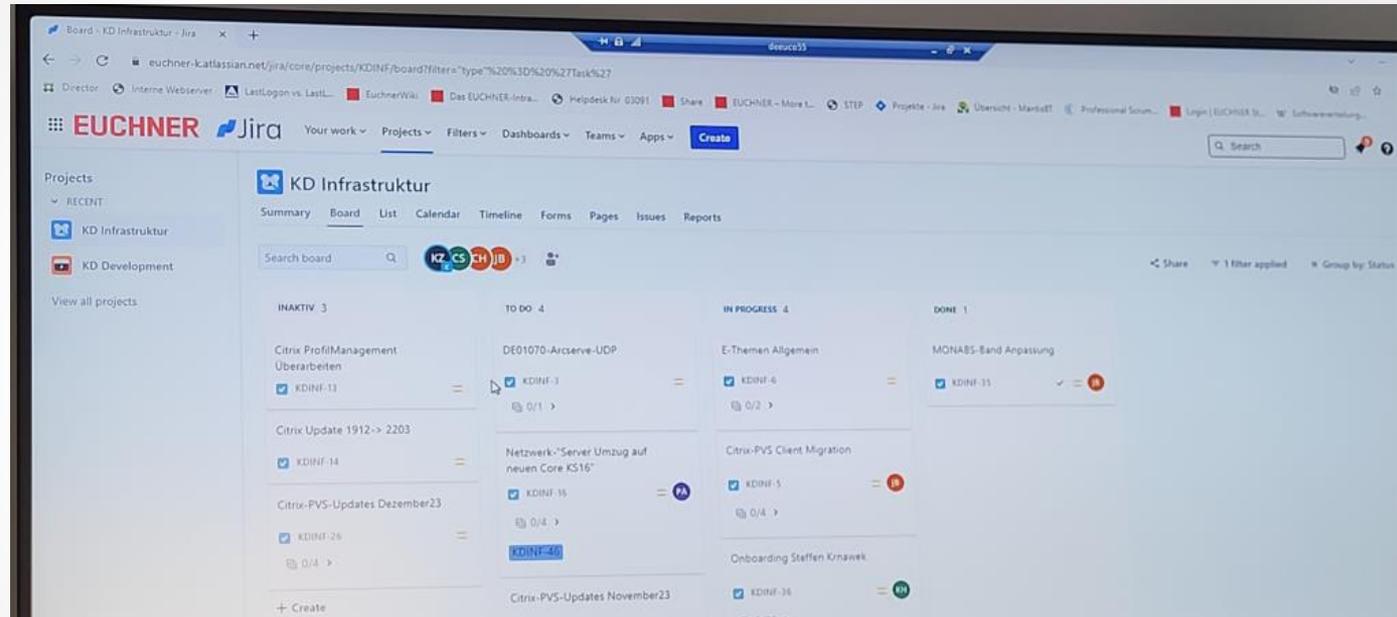


- ▶ Onboarding
 - Gliederung
 - Themen
 - Gezeigt
 - Gemeinsam angewendet
 - Selbstständig umgesetzt
 - Übergeben
 - Transparenz für gesamtes Team



► Scrum-Boards

- Projektkoordination
 - Im Team
 - In der Abteilung
- Transparenz nach oben
 - Steuerung gegenüber „spontanen“ Zusatzanforderungen aus dem Betrieb oder GF
- Gemeinsame Situationswahrnehmung und Situationsbewertung

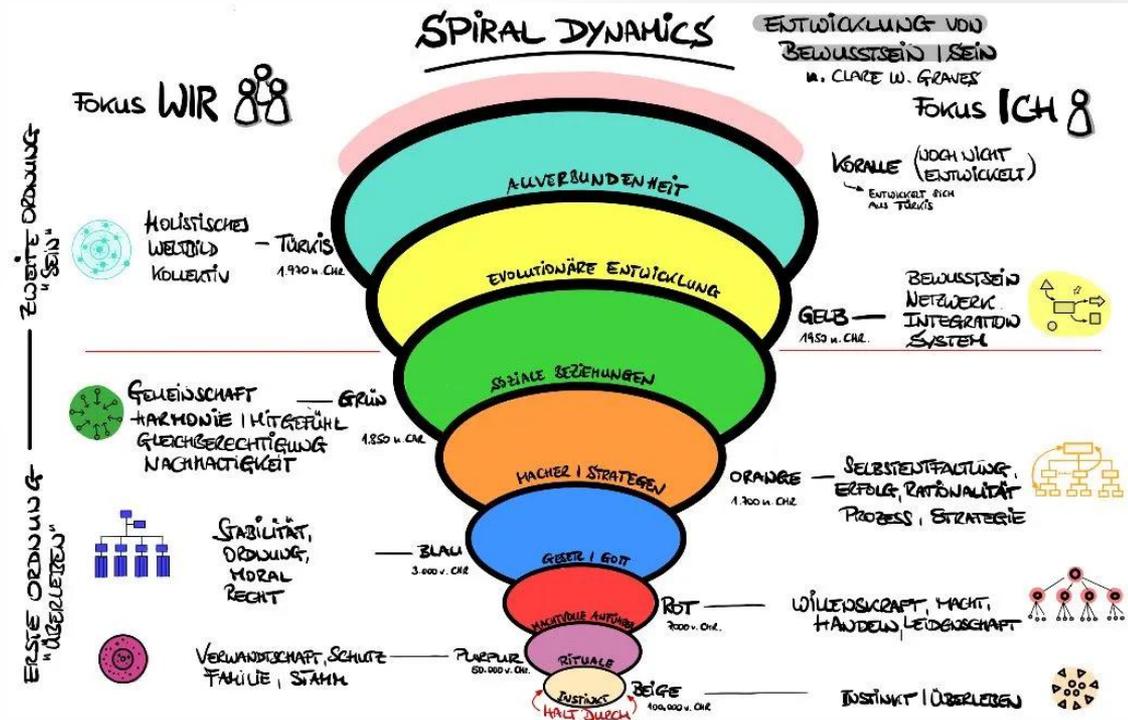


Accomplishment: 300 Rehasport-Standorte - Teamevent an der Schwarzen Regen



Es gibt auch Grenzen...

- ▶ Entwicklungsdynamik der Mitarbeitenden
- ▶ Übergang von „blau“ nach „orange“
 - Fixed Mindset
 - Growth Mindset
- ▶ Erklärungsmodelle zur Verfügung stellen



<https://i0.wp.com/fokusschaerfen.de/wp-content/uploads/2021/01/Spiral-Dynamics.jpg?w=1024&ssl=1>



<https://karlhosang.de/wp-content/uploads/2020/09/Grafikentwu%CC%88rfe-1.jpg> und <https://www.youtube.com/watch?v=X0mgOOSpLU>

- ▶ 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
- ▶ 2023 zum 10. Mal in Folge:
Auszeichnung „Beste Berater“;
Wirtschaftsmagazin brand eins



- ▶ Mehr zu uns auf www.loquenz.de



- ▶ 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.“**

