



Positive Leadership

über die Notwendigkeit von Kooperation und Zuversicht für eine erfolgreiche Zukunft

Tagung Landesverband Heim- und Pflegeleitungen Vorarlbergs, 20. März 2024

„Führen bedeutet der Menschlichkeit dienen“



I feel felt (Daniel Siegel)

I´ve learned that people will forget, what you said
People will forget what you did,
But people will never forget, how you made them feel

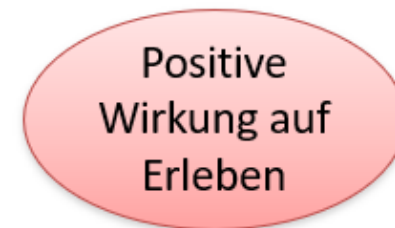
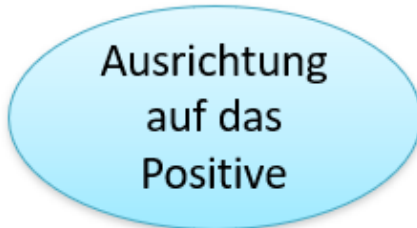
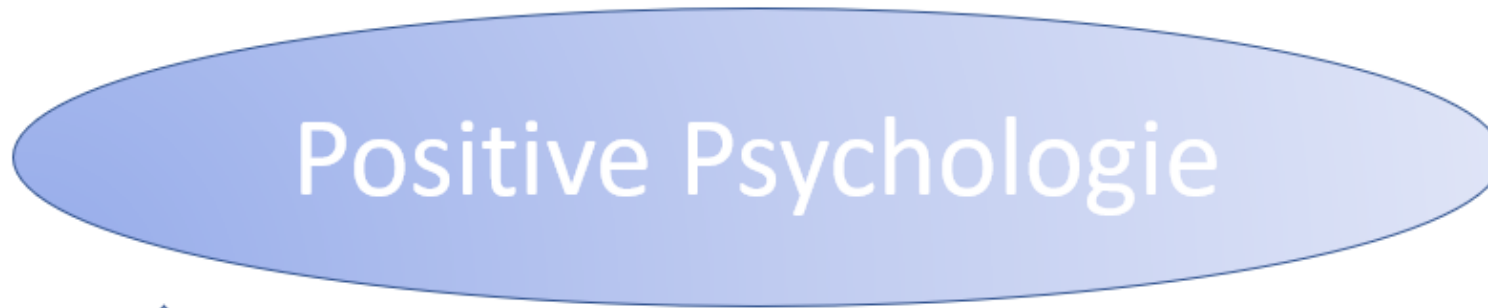
(Maya Angelou –amerikanische Bürgerrechtlerin - 1928 bis 2014)

Begriffsdefinition

Positive Psychologie

≠

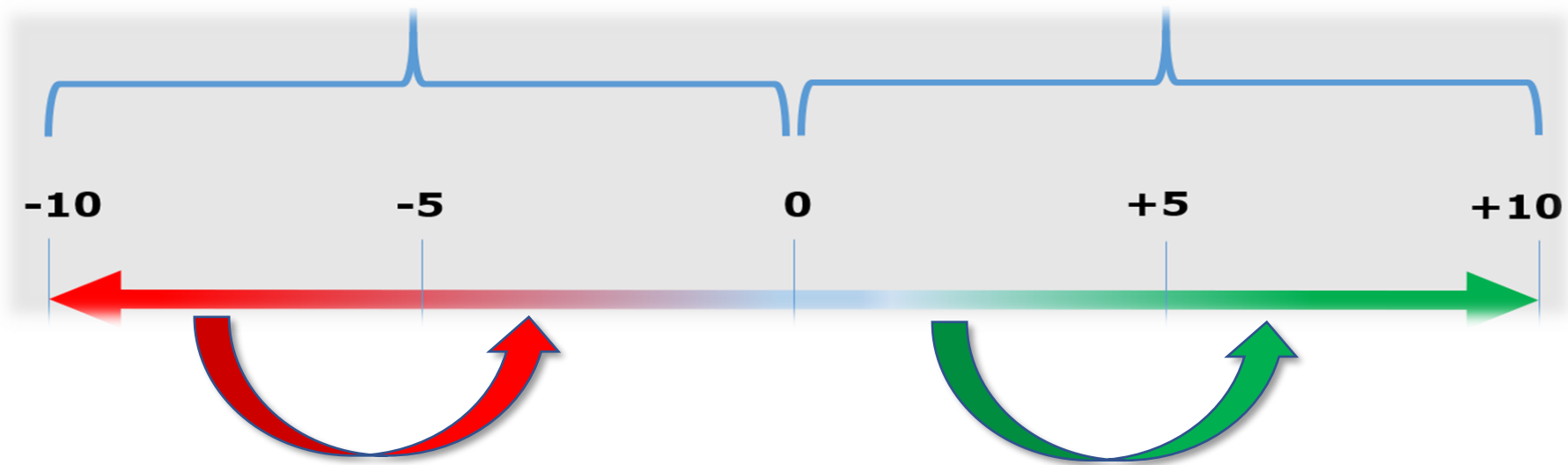
Positives Denken



Positive Psychologie – was ist das?

Klinische Psychologie

Positive Psychologie




Ziel:
Leidensminderung

Logik:
Heilung

Ziel:
Lebenszufriedenheit erhöhen auch
bei gesunden Menschen

Logik:
Aufblühen



Zwischen Reiz und Reaktion gibt es einen Raum.
In diesem Raum haben wir die Freiheit und die Macht,
unsere Reaktion zu wählen.
In unserer Reaktion liegen unser Wachstum und unsere
Freiheit

(Viktor Frankl)

Well Being Theory

- P = Positive Emotions
- E = Engagement
- R = Relationships / Beziehungen
- M = Meaning / Sinn
- A = Accomplishment /
Zielerreichung/Erfüllung

Well Being Theorie von Seligman (2011)

Warum der R-Faktor für Wellbeing bedeutsam ist

- Harvard-Studie, 1940er
 - 268 Studenten aus zweitem Studienabschnitt wurden über gesamtes Erwachsenenleben hinweg begleitet
 - Gesucht wurden Prädiktoren für physische und psychische Gesundheit sowie Lebenszufriedenheit im Alter von 75 Jahren
 - Wichtigster einzelner Prädiktor: enge Beziehungen!
 - „Das einzige, was im Leben eine Bedeutung hat, ist deine Beziehung zu anderen Menschen.“

Warum der R-Faktor für Wellbeing bedeutsam ist

- Seligman (2011)
 - Die meisten positiven Höhepunkte im Leben ereignen sich im Zusammenhang mit anderen Menschen
 - Hauptaufgabe des Großhirns ist die Lösung sozialer Probleme – es ist Beziehungs-Simulations-Maschine mit der Funktion zur Gestaltung von harmonischen und zugleich effektiven menschlichen Beziehungen (Nicholas Humphrey)
 - Ein soziales Wesen zu sein ist erfolgreichste Form höherer Anpassung
 - Gruppenauslese → Vorteile für Gruppen, die „Schwarmgefühle“ (Liebe, Mitgefühl usw.) besitzen
 - Positive Beziehungen sind grundlegend für Erfolg des Homo Sapiens

Wenn Arbeit und Leistung Sinn macht

- ✓ hat sie eine wichtige positive Wirkung auf das Wohlergehen von Menschen
- ✓ ist sie mit wichtigen Tugenden oder persönlichen Werten verbunden
- ✓ Baut sie unterstützende Beziehungen oder einen Gemeinsinn auf
- ✓ Hat sie einen Effekt, der über die eigene Zeit hinaus geht oder löst einen „ripple effect“ (Welleneffekt) aus.

Kim Cameron 2012



Über die Emotionen...
Forschungen von Paul Ekman und Barbara Fredrickson

akademie
für positive
psychologie

wissen.stärken.inspiriert.

6 Grundemotionen nach Paul Ekman

Angst, Wut, Freude, Ekel, Überraschung, Trauer

Diese Emotionen sind universell, in den Gesichtszügen erkennbar und voneinander abgrenzbar.

In den 1990er Jahren Erweiterung auf Zufriedenheit, Aufregung, Verlegenheit, Verachtung, Schuld, Scham, Stolz, Erleichterung und sinnliches Vergnügen. Diese Emotionen waren jedoch nicht mehr eindeutig am Gesichtsausdruck erkennbar bzw. voneinander abgrenzbar.

Untersucht wird mit dem „*Facial Action Coding System (FACS)*“, mit dem Bewegungen der mimischen Muskulatur exakt und wissenschaftlich nachvollziehbar beschrieben werden können.

Zur Kategorisierung entstand von Paul Ekman eine Sammlung von 46 action units – z.B.: Heben der Augenbrauen, Herabziehen der Mundwinkel, Zusammenpressen der Lippen, Öffnen der Lippen usw.

Universelle Emotionen und ihre Gesichtsausdrücke

Anger



Sadness



Happiness



Fear



Disgust



Surprise



Contempt



Embarrassment



Universelle Emotionen und ihre Gesichtsausdrücke



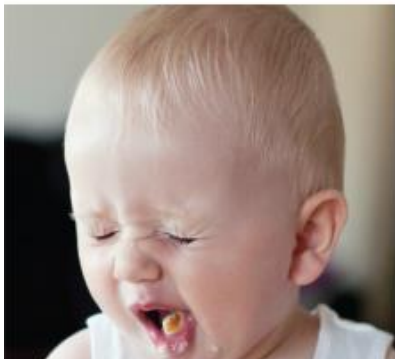
(a) Joy (mouth forming smile, cheeks lifted, twinkle in eye)



(b) Anger (brows drawn together and downward, eyes fixed, mouth squarish)



(c) Interest (brows raised or knitted, mouth softly rounded, lips may be pursed)



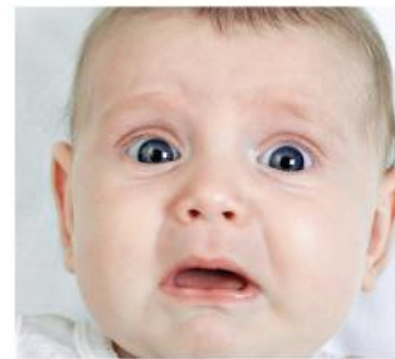
(d) Disgust (nose wrinkled, upper lip raised, tongue pushed outward)



(e) Surprise (brows raised, eyes widened, mouth rounded in oval shape)



(f) Sadness (brows' inner corners raised, mouth corners drawn down)



(g) Fear (brows level, drawn in and up, eyelids lifted, mouth corners retracted)

6 Grundemotionen nach Paul Ekman

Angst, Wut, Freude, Ekel, Überraschung, Trauer

Ziel ist es diese Emotionen zu regulieren, nicht sie weg haben zu wollen.
„negative“ Emotionen wirken 3 bis 4 mal so stark wie „positive“ Emotionen

...the Negativity Bias



Worüber reden diese Menschen?



Wie gehen wir mit Gewinn und Verlust um?



Das Negative ist stärker als das Positive



Das Negative ist stärker als das Positive... vorerst

1. Negative Ereignisse (z.B. Nachrichten) erhalten mehr Aufmerksamkeit.
2. Negative Erfahrungen werden bewusster wahrgenommen.
3. Das Negative wird schneller und detaillierter erfasst.
4. Negative Informationen werden gründlicher verarbeitet.
5. Das Negative ist einprägsamer und bleibt länger in Erinnerung.
6. Das Negative hat eine kräftigere emotionale Wirkung.
7. Das Negative hat einen bedeutenderen Einfluss auf unsere Stimmung.

Das Negative ist stärker als das Positive... vorerst

8. Wir beschäftigen uns häufig mehr mit Problemen und Fehlern.
9. Wir unterhalten uns öfters über negative Dinge.
10. Negative Eigenschaften und Verhaltensweisen fallen schneller auf.
11. Negative Eigenschaften bilden stärker einen Gesamteindruck.
12. Wir urteilen schneller schlecht über andere Menschen.
13. Negatives Feedback ist häufiger und hinterlässt einen stärkeren Eindruck.
14. Aber ... es gibt in der Regel mehr positive als negative Erfahrungen.

Erlernete Hilflosigkeit

(Abramson, Seligman, Teasdale 1978)

- Erkenntnisse aus Verhaltens-Experimenten mit Hunden (Seligman, Maier 1967)
- Erklärungs- und Behandlungsmodell für Depressionen
- Wiederholte Erfahrungen, dass das, was man tut, keinen Unterschied bewirkt – Gefühl und daraus resultierende Haltung der Hilflosigkeit
- Erlernete Hilflosigkeit entsteht, wenn über längere Zeit das Gefühl vorherrscht, einer Situation und ihrer negativen Auswirkungen über längere Zeit ausgesetzt zu sein.
- Dies prägt den Blick in die Zukunft – verminderte Selbstwirksamkeitserwartung
- depressiver Teufelskreis entsteht

Spezifischer Attributionsstil bei erlernter Hilflosigkeit

Die Attributionen sind

- **internal:** man sieht das Problem in oder bei sich selbst und nicht auch in den äußeren Umständen
- **stabil:** man sieht das Problem als unveränderlich und nicht als vorübergehend
- **global:** man sieht das Problem als allgegenwärtig und nicht auf bestimmte Situationen begrenzt.

„me – always – everything“

erlernte Hilflosigkeit – Dimensionen der erlebten Defizite

- **kognitives Defizit:** „Ich kann die Situation nicht ändern. Ich kann nichts tun.“
(negative Beschreibung der Vergangenheit, pessimistische Kontrollüberzeugung in der Gegenwart und eine negative Zukunftserwartung)
- **emotionales Defizit:** es überwiegen die negativen Gefühle. Sie führen in eine depressive Verstimmung und etablieren sich in einer Haltung.
- **motivationale Defizit:** Das Verhalten zeichnet sich durch Passivität und Lethargie aus.
(Languishing – Verkümmern)

„me – always – everything“

**Therapieansätze vor allem in der kognitiven Verhaltenstherapie (Ellis 2001)
in Kombination mit PP Interventionen**

Name it to tame it...



Positiv/Negativ – eine Polarität

Hegel spricht in Bezug auf die Polarität „von einem Unterschiede, in welchem die Unterschiedenen *untrennbar* sind“

Frühere Annahmen der Wissenschaft:

Negative **und** positive Emotionen rufen den Drang hervor, auf bestimmte Art und Weise zu handeln. Emotionen lösen einen Handlungsimpuls aus. Wissenschaftlich untersucht wurde dies vor allem bei den „negativen“ Emotionen.

- Furcht/Angst – Impuls zu flüchten, zu erstarren usw.
- Zorn/Wut – Impuls anzugreifen
- Abscheu/Ekel – Impuls zu vermeiden usw.

Es wird auch eine Kaskade physiologischer Veränderungen ausgelöst...

Welchen Handlungsdrang lösen positive Emotionen aus?

Positive Emotionen

Bei positiven Emotionen war dieser direkte Zusammenhang als Impulsgeber nicht so klar und es stellte sich die Frage **wozu sind positive Emotionen überhaupt da?**

Dieser Frage geht Barbara Fredrickson im Rahmen ihrer positiv psychologischen Forschungsarbeit nach.

Barbara Fredrickson ist weltweit die meist zitierte Emotionsforscherin.

Buchveröffentlichungen: Die Macht der guten Gefühle (2011); Die Macht der Liebe (2013).

„Broaden an build“ führt zu einer Positiven Lebenseinstellung (Haltung)

Wie kommen wir dazu?

Durch ein psycho-physisches Übungsmodell unterstützt von einem
psychischen Ernährungskonzept

„Emotionen denken“ und diese einzusetzen führt zu einem bestimmten
Verhalten und es entwickelt sich eine Haltung

Barbara Fredrickson benennt 10 Formen, in denen sich eine positive
Lebenseinstellung manifestieren kann

Positive Emotionen Broaden Gedanken-Aktionen Repertoires

Freude	spielen
Dankbarkeit	zurückgeben
Heiterkeit	genießen und integrieren
Interesse	erforschen
Hoffnung	Wunsch nach positiver Veränderung
Stolz	Großes anstreben
Vergnügen	gemeinsam lachen
Inspiration	nach Exzellenz streben
Ehrfurcht	sich auf das Neue einstellen
Liebe	<i>alles andere</i>

ÜBUNG zu einem der nahrhaftesten Gefühle

Für was bist du in deinem Leben dankbar?

Überlege zuerst für dich alleine und notiere mindestens 3 Dinge, für die du ausgesprochen dankbar bist.

Tausche dich mit zwei deiner Kolleg:innen über die Dankbarkeit aus.

Effekte positiver Emotionen



Positive Emotionen – Vitamine fürs Gehirn

B. Fredrickson „Broaden & Build“

akademie
für positive
psychologie

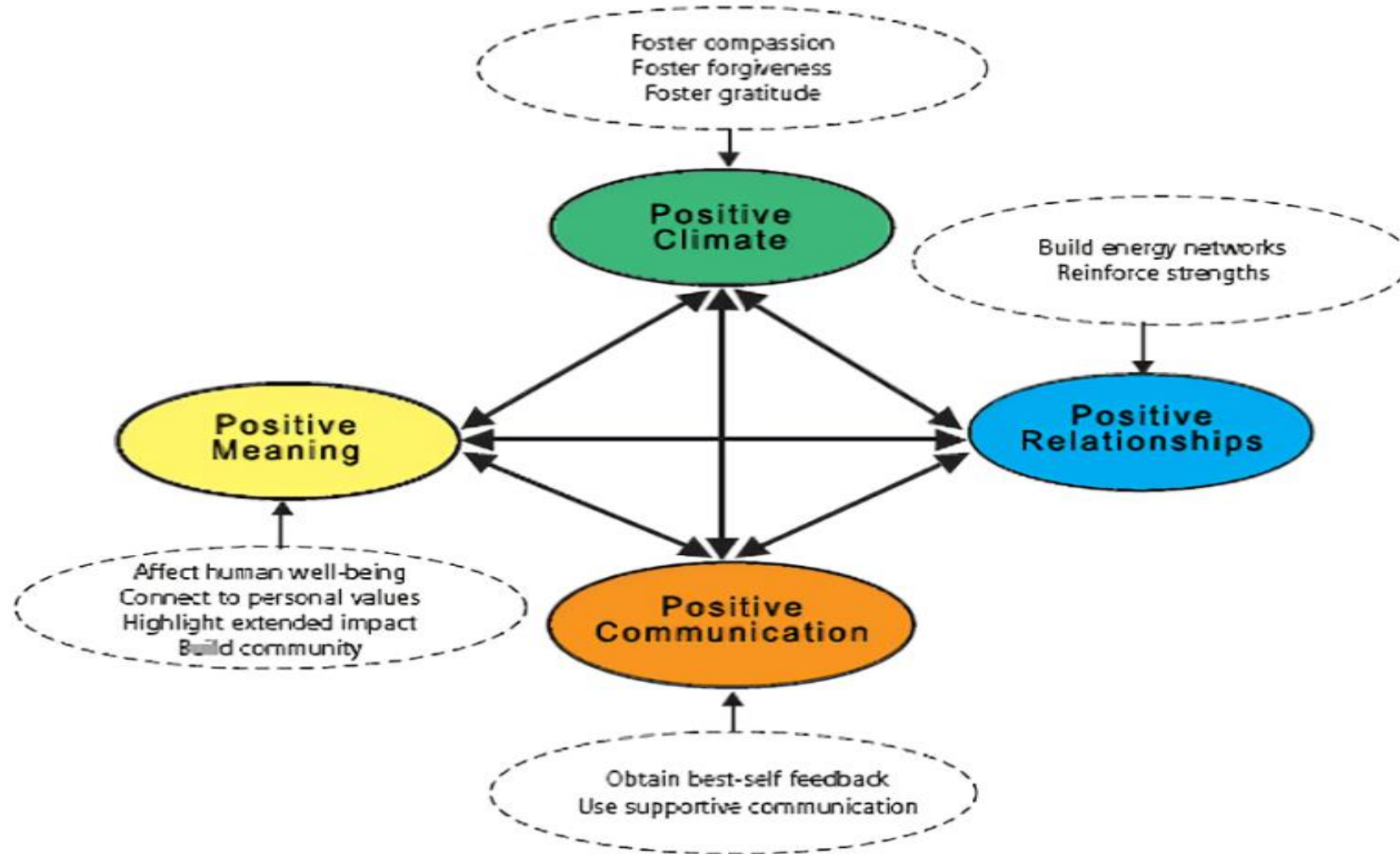
...en. inspiriert.



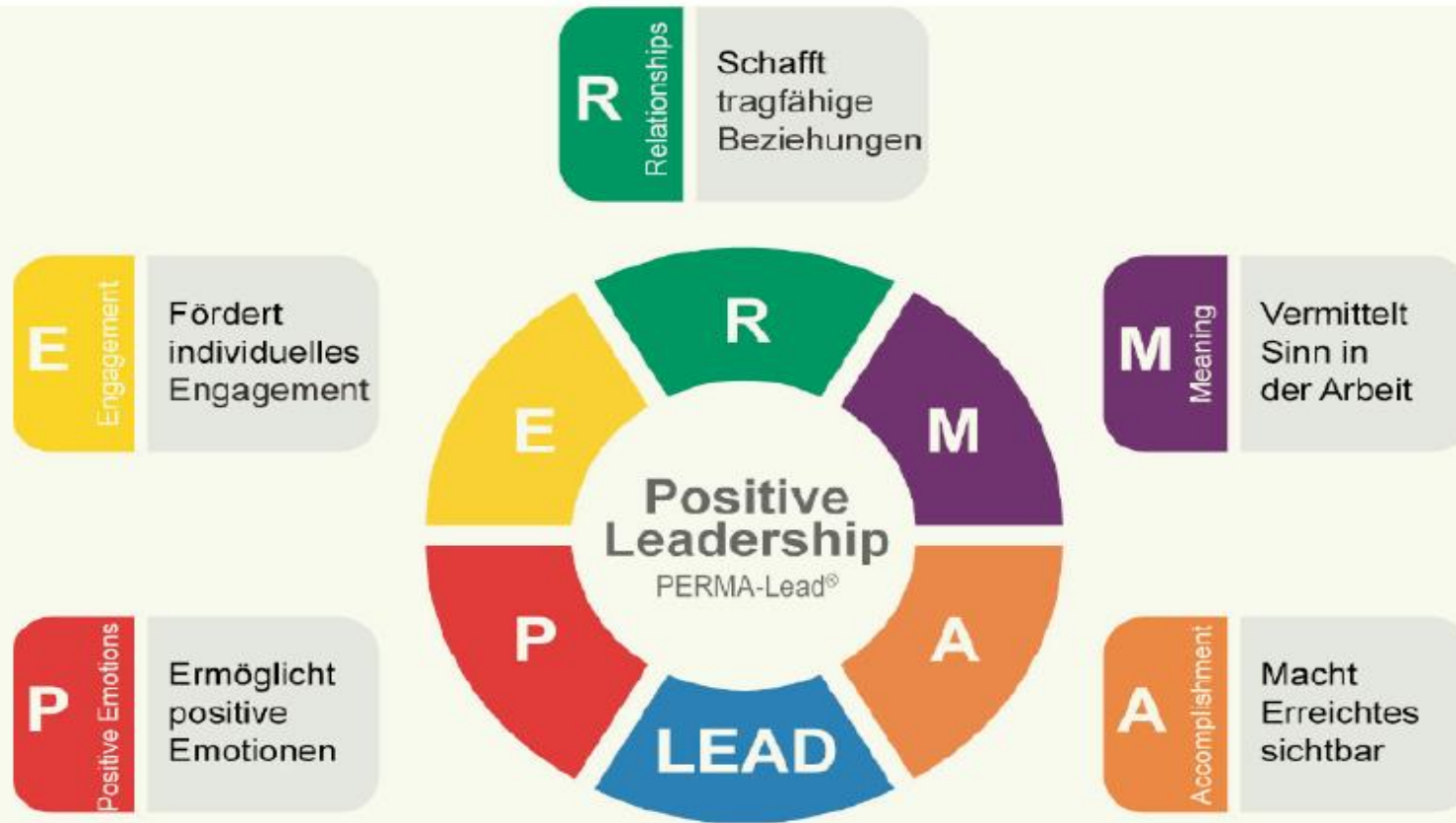
„Die Seele nimmt die Farben deiner
Gedanken an.“

Mark Aurel (Stoiker und röm. Kaiser 121-180 n. Chr.)

Four Leadership Strategies that Enable Positive Deviance



Welche fünf konkrete Verhaltensanker werden durch das PERMA-Lead® Modell definiert?



Quelle: Dr. Markus Ebner, Positive Leadership (2019)

Perma Lead

Eine hohe Ausprägung in den PERMA-Faktoren geht nachweislich mit einer positiven Grundstimmung einher. Das hat einen großen Einfluss darauf, wohin sich die Aufmerksamkeit richtet: In positiver Stimmung werden signifikant mehr Stärken erkannt und Lösungen gefunden, Herausforderungen werden besser gemeistert. Davon profitiert nicht nur die einzelne Person, es verändert das ganze Organisationsklima, was sich wiederum auf die einzelne Person auswirkt. Eine positive Aufwärtsspirale entsteht

Wertschätzende Kommunikation

Sprache, die verbindet, Beziehungen so gestaltet, dass jede Person profitiert

Achtsamer Umgang mit Worten

Gendersensitive und diskriminierungsfreie Sprache, barrierefrei, verständlich und höflich

Zuhören, nachfragen

Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit

Authentizität, „Klarheit schafft Sicherheit“

Resonanz

- Menschen haben Bedürfnisse, u.a. nach Anerkennung und Aufmerksamkeit, bei Störungen gibt es Emotionen, die nicht hilfreich sind oder Prozesse blockieren
- Wenn ich Menschen nicht sehe, dann fühlen sie sich nicht gesehen
- Wenn ich Menschen nicht höre, dann fühlen sie sich nicht zugehörig




Positiv Leadership bedeutet:

- Ich stelle Teammitglieder, Gesprächsteilnehmer:innen, Familienmitglieder... in den Mittelpunkt meiner Aufmerksamkeit
- Ich motiviere
- Ich lebe Werte vor
- Ich bin Vorbild
- Ich halte Versprechen und Zusagen ein
- Ich kommuniziere wertschätzend und bleibe authentisch
- Ich sehe die Stärken und Schwächen und gehe darauf ein
- Bodo Jannsen: „Führung ist eine Dienstleistung und kein Privileg“

Was brauche ich dazu:

- Reflektierte Haltung
- Wissen über die Macht der positiven Emotionen
- Transparente Werte und Arbeit mit Sinn verbinden
- Den Charakter der Mitarbeitenden stärken
- Tragfähige Beziehungen aufbauen und pflegen
- Ziele erreichen und Erfolge feiern
- Wertschätzende Kommunikation
- Vertrauen führt, und welche Führung führt zu Vertrauen?
- Führungspersönlichkeit: Persönliche Werte bewusst machen und pflegen



Menschen verlassen am Ende des Tages
Führungskräfte, nicht Organisationen
(Kim Cameron, 2019 PP Kongress in Götzis)



**Great things
don't come
from
comfort zones**

**akademie
für positive
psychologie**
wissen.stärken.inspiriert.

Die Entstehung der Zuversicht...

Vergangenheit

Gegenwart

Zukunft

Dankbarkeit

Zufriedenheit

Zuversicht


**Alle sagten: Das geht nicht.
Dann kam einer, der wusste
das nicht und hat's gemacht.**



Textcollage Markus Brandl

**akademie
für positive
psychologie**

wissen.stärken.inspiriert.



Bertram Strolz

Brofinga 4

6822 Satteins

info@akademie-pp.at

www.akademie-pp.at

Herzlichen Dank für Eure Aufmerksamkeit

akademie
für positive
psychologie

wissen.stärken.inspiriert.