

Führungstagung von Careum Weiterbildung: Mut schöpfen für neue Perspektiven Fokuswechsel – das Positive im Blick

«Den Führungshorizont erweitern» war das Motto der Führungstagung. Die Teilnehmenden entdeckten inspirierende Facetten von Positive Leadership und Aspekte zu einer Kultur der Stärke und Resilienz in Ihrer Organisation. Es ist ein Fokuswechsel nötig. Den Weg weisen praktische Tools aus der positiven Psychologie, welche die Führungsarbeit beflügeln. Wer weiss, was Menschen glücklich macht, nutzt dieses Wissen, um eine positive Dynamik zu fördern. So werden Prinzipien des Positive Leadership gestärkt.

Eine der entscheidenden Fragen stellte Lucia Kuhn, Trainerin und Doktorandin zu Positiver Psychologie in Organisationen, Beraterin Boston Consulting Group: «Was macht das Leben lebenswert?» Sie unternahm einen Blick in die Positive Psychologie, die nicht breit bekannt ist. Was ist darunter zu verstehen?

«Nicht geschimpft ist genug gelobt.» In vielen Unternehmen und Teams sei diese Floskel noch tief verankert – bewusst und unbewusst, erklärte die Referentin. «Und das prägt unseren Alltag, unsere Arbeitsplätze sowie unsere persönlichen Beziehungen und bringt sowohl offensichtliche als auch verborgene Kosten mit sich.» Als Beispiel dafür nannte sie den «State of the Global Workplace 2023 Report» von Gallup, der zeigt, dass 59% der weltweiten Arbeitnehmenden sich als nicht emotional gebunden fühlen. Gallup schätzt, dass dies zu Kosten in Höhe von 8.8 Billionen Dollar für die globale Wirtschaft führt. Wie wäre es also, wenn wir ein echtes Gleichgewicht zwischen erfolgreichen und verbesserungswürdigen Eigenschaften in Menschen und im Leben herstellen könnten?

Nötiger Paradigmenwechsel

Um ein wirksames Gleichgewicht zu erhalten, setze die Positive Psychologie mit einem Paradigmenwechsel an. Kuhn: «Sie fordert eine Balance zwischen Schwächen und Stärken, dazwischen, das Beste im Leben auszubauen und das Schlimmste zu überwinden und genauso daran zu arbeiten, das Leben gesunder Menschen schöner zu machen sowie Psychopathologie zu heilen. Sie ist nicht das Gegenstück der klassischen klinischen Psychologie, sondern ergänzt diese mit dem Ziel einer ganzheitlichen Betrachtung des Menschen: Sie erforscht, was das Leben lebenswert macht.»

Was lebenswert ist, versuchten bereits die antiken Philosophien bis hin zur aktuellen Forschung zu ergründen. Es gibt unterschiedliche Perspek-

tiven, wie das Leben sinnvoll gestaltet werden kann: vom hedonistischen Leben, welches möglichst positive Erfahrungen sucht, wie beispielsweise das Feiern eines Erfolges oder Genuss erleben, über das eudaimonische Leben, welches danach strebt, im Einklang mit Werten und Tugenden zu leben bis hin zum psychologisch reichen Leben, welches nach häufigen Perspektivwechseln und vielfältigen Erfahrungen strebt. Obwohl Menschen meist eine Mischung aus diesen Zielen verfolgen, zeigen sie in der Regel auch eine bestimmte Tendenz.

«Paradoxe Weise fühlen sich Menschen, die das «glücklich sein» als Selbstzweck verfolgen, oft unglücklicher», meinte Kuhn. «Ein Schlüssel zur Zufriedenheit liegt vielmehr in positiven Erlebnissen wie guten Beziehungen, sinnvoller Arbeit und angenehmen Emotionen wie Dankbarkeit. Dafür bietet die Positive Psychologie praxiserprobte Techniken. Dazu gehören das bewusste

Fördern angenehmer Emotionen, eine erweiterte Definition von Stärken, die über blosser Fähigkeit hinausgeht, die lebenserhaltende Wirkung wertvoller Beziehungen, das motivationsfördernde Verständnis des «Warums» und das gezielte Lernen aus erfolgreich umgesetzten Projekten.»

Positive Leadership durchleuchtet

Prof. Dr. Alexander Hunziker, Professor für Achtsamkeit und Positive Leadership, Berner Fachhochschule, befasste sich mit der Anwendung von Positiver Psychologie in der Führungsarbeit. Dazu brauche es ein Grundverständnis, das auf Basiskenntnissen über die VIA-Charakterstärken beruhe. Daraus entstünden Schwerpunkte bezüglich Wertschätzung und Psychologischer Sicherheit. Auch dafür bestehen konkrete Tools wie die achtsame Sitzungseröffnung, die positive Abweichungsanalyse oder das Stärkengespräch.





Lucia Kuhn, Beraterin Boston Consulting Group fragte: «Was macht das Leben lebenswert?» und unternahm einen Blick in die Positive Psychologie.



Prof. Dr. Alexander Hunziker, Berner Fachhochschule, plädierte für Achtsamkeit und sagte klipp und klar: «Stress ist der grösste Wertschätzungskiller.»



Dr. Valentina Vylobkova, Careum-Studiengangsleiterin: «Es ist heute wichtiger denn je, dass sich alle wohl fühlen und das eigene Potenzial entfalten.»

Hunziker: «Entscheidend sind die folgenden drei Aspekte: «Kümmere Dich um Deine Mitarbeitenden, dann kümmern sie sich um Dein Geschäft. Zweitens: Wir sollten weitgehend freudvoll arbeiten und dabei möglichst aufblühen. Und schliesslich: Aufblühen und Leistung erbringen gehen Hand in Hand.»

Studien beweisen: Glücklichere leisten mehr, sind seltener krank, finden eher Lösungen und reissen andere mit. Exakt das gelte es wertzuschätzen, und zwar auf eine sehr persönliche Art, auf Augenhöhe und mit klarem Bezug zu Einsatz, Kompetenz oder der Person als Ganzes, die eine tolle Leistung gezeigt hat. Das positive Resultat sind Vertrauen und psychologische Sicherheit. Während das Erste auf einzelne Individuen bezogen ist und ausdrückt, wie man über jemand anderen denkt, geht es beim Zweiten um Gruppen und auf die Vermutung, wie andere über einen selber denken. Hier wiederum existieren vier Stufen: Wer sich primär akzeptiert fühlt, kann auch zugeben, dass sie/er Dinge nicht weiss und dazulernen möchte, mit etwas Neuartigem zur Teamarbeit beitragen sowie auf wertvolle Weise infragestellen, um gemeinsam neue und bessere Perspektiven zu öffnen. Am besten geschehe das ruhig und überlegt, denn «Stress ist der grösste Wertschätzungskiller.»

Wertvoll sei schliesslich eine positive Fehlerkultur, in der Schwierigkeiten offen diskutiert wer-

den. Das schaffe Sicherheit, auch wenn man ein Risiko eingehe, einen Fehler zu begehen. Fehler dürfen jedoch nicht gegen Personen verwendet werden. Und wenn man Kolleginnen ungefährdet um Hilfe bitten kann, ist es ganz fein.

Stärke zeigen – aber richtig

Führen mit Stärkenorientierung erläuterte Dr. Valentina Vylobkova, Studiengangsleiterin CAS Positive Psychologie und Dozentin an der Uni Zürich: «In der modernen Arbeitswelt stehen Führungskräfte vor der Herausforderung, Mitarbeitende und Teams nicht nur effektiv zu leiten, sondern auch individuell zu fördern, zu motivieren und zu inspirieren. Daher ist es heute wichtiger denn je, die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sich alle wohl fühlen, das eigene Potenzial entfalten und sich persönlich wie fachlich weiterentwickeln.

Stärkenorientierung ist Wegweiser wie Kompass zugleich. Es gehe darum, das Gute in Menschen wertzuschätzen und zu fördern. Vylobkova: «Zuerst sollte man die positiven Seiten einer Person benennen können. Die VIA-Klassifikation beschreibt den guten Charakter durch 24 positive Eigenschaften, welche jede Person im unterschiedlichen Masse hat. Weiter sind Eigenschaften und Verhaltensweisen zu unterstützen, die eine Führungsperson mit Stärkenfokus auszeichnen.

Dies zu erreichen, geschehe durch das Entwickeln einer eigenen Stärkesprache von Führungskräften, die imstande ist, das Positive in jeder Person auszudrücken. Das laufe parallel mit dem Erkennen von Stärken in anderen Personen und auch eigener Stärken. Diese gelte es, sorgfältig anzuwenden. Last, but not least müssten Charakterstärken im Team ausgelebt werden. Hilfsmittel dazu seien die Team-Stärken-Karte, Stärken-Feedbacks und das Starten von Teammeetings mit Stärken-Wertschätzung. Das Ziel sei dann erreicht, wenn das Potenzial und persönliche Wachstum von Mitarbeitenden und Teams laufend und nachhaltig gefördert werden.

Der Blick ins Portemonnaie

Finanzielle Ressourcen sind limitiert, wie ist damit umzugehen? – Dominic Bucher, Unternehmens-Optimierer, zeigte es. Sein Referat unterstrich, dass Sparen oder Stellenstreichen nicht der richtige Weg sind. Im Gegenteil: Nur ein temporärer, zusätzlicher Einsatz finanzieller Mittel ermögliche eine nachhaltige Wirkung. «Dafür gleich auf mehreren Ebenen», doppelte Bucher nach. «Neben positiver Entwicklung der Finanzen profitieren Betriebe von höherer Zufriedenheit aller Beteiligten, steigender Qualität und verbessertem Image.»

Hauptverursacher zu hoher (Personal-)Kosten seien die Absenzen, insbesondere die «vermeid-



Chancen beim Schopf packen, gerade um die knappen Finanzen zu schonen – Dominic Bucher, Unternehmens-Optimierer, zeigte, wie das geht.



Organisationsberaterin Odette Häfeli betonte: «Ganz zentral ist es, Zuversicht, Sinn und Wirksamkeitserleben bei den Mitarbeitenden zu fördern.»



Prof. Dr. Volker Schulte, Akademie für Achtsamkeit und Resilienz: «Wer gute Fachkräfte will, braucht ein radikales Umdenken in der Führung.»

baren» Fehltag, die stark ins Gewicht fallen. Absenzen könne man hauptsächlich reduzieren, indem die Mitarbeitenden-Motivation nachhaltig gestärkt werde. Unverzichtbar dabei seien dazu Lob, Mitsprache, Fairness, Weiterbildung, Dank und Respekt.

Zusätzliche Personalressourcen gelte es exakt zu kalkulieren, um sicherzustellen, dass diese

Kosten einmalig bleiben. Gelebte Praxis sei dabei besser als graue Theorie. Ein Beispiel einer Langzeitpflegeinstitution bewies, wie innerhalb von knapp zwei Jahren die Personalkosten um mehr als 15% sanken und dabei gleichzeitig die Arbeits- und Lebensqualität von Mitarbeitenden und Bewohnenden stieg. Bucher: «Das Problem liegt nicht in der Anzahl (Stunden), sondern in der Verdichtung.»

Matchentscheidende Details

Organisationsberaterin Odette Häfeli beleuchtete unverzichtbare Details: «Ganz zentral ist es, Zuversicht, Sinn und Wirksamkeitserleben bei den Mitarbeitenden zu fördern. In einer komplexen und schnelllebigen Arbeitswelt ist die Rolle von Führungskräften entscheidend, um ein Umfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende Zuver-



information technologies

mit
synedra
durchstarten



synedra bietet Lösungen für das Management von Daten im Gesundheitswesen. Als erfolgreiches Medizin-IT-Unternehmen verstehen wir die Bedürfnisse unserer Kunden, zu denen Universitätskliniken und Krankenhausverbünde genauso gehören wie kleine Arztpraxen. Mit unserer Health Content Management Plattform synedra AIM helfen wir unseren Kunden dabei, ihre Workflows für die Behandlung von Patient*innen effizient und qualitativ zu organisieren. Qualität und Verlässlichkeit in der Beratung, in der Umsetzung, im Produkt und im Support sowie langfristige und partnerschaftliche Kundenbeziehungen zeichnen uns aus.



Eine echte Bereicherung der ausgezeichneten Vorträge bildete der musikalische Rahmen. Soojeong Lee aus Südkorea verstand es grossartig, die Teilnehmenden in ihren Bann zu ziehen.

sicht, Sinnhaftigkeit und ein starkes Wirksamkeitserleben verspüren.»

Das ist umso bedeutungsvoller, weil die aktuellen Herausforderungen heftig sind, sie seien effektive Beschleunigungsfallen. Aus der Sicht der Arbeitgebenden scheinen bewährte Instrumente nicht mehr zu funktionieren wie früher, Entscheidungen können nicht mehr aufgrund von Analysen und Prognosen getroffen werden und der Fachkräftemangel ist enorm. Die Sicht der Arbeitnehmenden ist dominiert von hohen Anforderungen und ständigen Veränderungen, wachsender Unsicherheit am Arbeitsplatz sowie steigendem Druck und Belastung.

Die Referentin zeigte auf, wie Führungspersonen durch gezielte Massnahmen die emotionale und psychologische Energie ihrer Teams nachhaltig fördern können. Der Fokus dabei liegt auf den neuesten Erkenntnissen der Forschung zu organisationaler Energie und Positive Leadership und beleuchtet, wie diese Prinzipien in der Gestaltung von Strategie- und Veränderungsprozessen und in der Führung von Teams und Mitarbeitenden umgesetzt werden können.

Zusammenfassend nannte die Referentin sieben entscheidende Elemente, um den nötigen

Strategie- und Veränderungsprozess wirkungsvoll und erfolgreich zu gestalten:

1. Partizipative Strategieentwicklung
2. Sinnstiftende und wertebasierte Strategien
3. Flexible und agile Strategieansätze
4. Psychologische Sicherheit im Strategiediskurs
5. Resilienz in der Strategieumsetzung
6. Mitarbeiterzentrierte Ziele und Erfolgsmessung
7. Langfristige Motivation und Innovationskraft

Resilienz in der Führung

Starke Führung setzt eigene Stärke und viel Ausdauer voraus. Prof. Dr. Volker Schulte, Wissenschaftlicher Leiter Akademie für Achtsamkeit und Resilienz, Lenzburg, betonte: «Wollen wir gute Fachkräfte halten, brauchen wir ein radikales Umdenken in der Führung. Menschen wollen heute in Zeiten des Fachkräftemangels im Privaten wie im Beruflichen ein Sinnerleben «leben». Sinnlose Tätigkeiten, Redundanzen und eine flottierende Führung führen zu Abgängen, Kündigungen, Absenzen und Fluktuationen. In der Folge sinkt die Produktivität.

Achtsamkeit und Resilienz seien daher unverzichtbar. Kernelemente einer individuellen Resi-

lienz seien die Fähigkeit, eine Krise oder andere Belastungen gut zu meistern, erfolgreich mit Druck, mit Veränderungen, Ungewissheit und Rückschlägen im Leben umzugehen sowie Krisen positiv zu bewältigen. Schultes fünf Säulen für eine ausgeprägte Resilienz sind Selbstbewusstsein, Kontaktfreude, Optimismus, Gelassenheit und Zielorientiertheit. Optimiert werden muss somit sowohl die individuelle wie auch die Organisationsebene. Entsprechende Ansätze für sinnstiftendes Erleben in der Arbeitswelt sind daher enorm wichtig. Schulte: «Wir müssen die Realität akzeptieren und anpacken. Das Überleben der Organisation soll trainiert werden, schon bevor es kritisch wird. Ein intaktes Wertesystem resilienter Organisationen dient als Halt in schwierigen Situationen. Nur so können Improvisation und alle Ressourcen zur Problembewältigung erfolgreich eingesetzt werden.»

Weitere Informationen

www.careum-weiterbildung.ch

Save the Date:

Careum Führungstagung 2025 am Mittwoch, 17. September 2025, Kultur- und Kongresshaus Aarau.