

Was die systemische Beratung von der Positiven Psychologie lernen kann

**Meisterstück der Entwicklungsgruppe
rhythm 5
sbi 2017/2018**

Barbara Buzanich-Pörtl (barbara.buzanich@neuwaldegg.at)
Felicia Tenschert (ftenschert@featuring.at)
Hubert Heissl (hubert.heissl@rosenbauer.com)
Michael Kleist (michael.kleist@gmx.net)
Martin Pflieger (martin.pflieger@me.com)

1. Einleitung & Arbeitshypothese

Wir sind rhythm5 – eine der vier Entwicklungsgruppen der sbi 2017/18. Wir sind Barbara, Felicia, Hubert, Martin und Michael und hier ist unser Meisterstück!



Folgende Fragestellung steht und stand bei uns im letzten Jahr im Vordergrund:

„Was kann systemisches Arbeiten von der positiven Psychologie (aus der Perspektive von ManagerInnen und BeraterInnen) lernen?“

Unsere Reise begann damit Bücher zu dem Thema zu lesen, uns gegenseitig in Abstimmungen zu inspirieren (Online und/oder Live), dabei unsere neuesten Erkenntnisse zu teilen und unterschiedliche Interventionen miteinander zu erproben. Immer wieder bildeten wir Hypothesen, um nächste Schritte zu planen. Das klingt superrund, war es aber nicht. Zwei Phänomene sind immer wieder aufgetreten:

1. Totale Inspiration mit mehr Energie danach als zuvor.
2. Zwischendrin immer wieder Gefühle von Verlorenheit. Wie ordnen wir das in das Systemische ein und wie weit oder schmal stecken wir den Rahmen ab? Auch, wenn die Positive Psychologie ein junges Forschungsfeld ist – es gibt echt viel Material dazu. Dazu stellten wir uns die Fragen: Was ist aus unserer Sicht wissenschaftlich oder nicht? Und wie ist das überhaupt mit dem Systemischen?

Immer wieder dahin wabernd, blieben wir bei unserer Arbeitsweise – beobachten, neues Material verwenden, Hypothesen bilden und etwas ableiten (manchmal auch öfters in einem Termin).

Und dann ein Wendepunkt im Rahmen einer immer wieder bestätigten Beobachtung durch eine neue Hypothese inklusive unserer Stoßrichtung:

„Jedes Mal, wenn wir an unserem Thema Positive Psychologie inhaltlich arbeiten, steigt die Energie in unserem Lernsystem. Alles, was wir dazu gemeinsam tun, ist sinnvoll – für uns und unser sbi-System. Deshalb ist alles, was wir zur Verfügung stellen, auch hilfreich.“

Puhhhh, welch' eine Erleichterung. Ab dem Moment hat es (meistens) wieder gegroovt und unser Rhythmus war wieder da 😊. Deshalb, als SystemikerInnen schauen, erforschen, tauchen wir in dieses Meisterwerk ein und gehen davon aus, dass jede und jeder für sich etwas lernen kann und dies ein wenig zum „Aufblühen“ beiträgt. Jede/r kann sowohl aus der „systemischen Perspektive“ Haltung als auch im Tun Konzepte, Herangehensweisen und Interventionen integrieren.

Eins wollen wir noch - vor allem für uns - vorweg klarstellen:

- Wir sehen im Systemischen bereits sehr viel Ressourcenorientierung und auch Aspekte, die manchen Themen der Positiven Psychologie sehr ähnlich sind. Deshalb kann die Positive Psychologie und auch dieser Beitrag nur eine (teilweise) Erweiterung und auch Bereicherung sein.
- Wir möchten festhalten, dass wir einen Ausschnitt der Positiven Psychologie darstellen, mit ganz subjektiven Herangehensweisen, die auch Vieles auslassen. Das bedeutet auch, dass wir uns nicht der Gegenposition gewidmet haben, die aus unserer Sicht genauso eine Berechtigung hat und wichtig ist. Systemisch gesprochen gibt es auch hier ein *sowohl als auch*. Wir haben uns halt hauptsächlich dem *sowohl* gewidmet 😊!
- Wir erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit oder Wissenschaftlichkeit. Wir wollen dich ganz einfach neugierig machen, damit auch du eintauchen kannst und dich an unserem Feldversuch teilhaben lassen. Dies ist also ein Erfahrungsbericht mit den verschiedenen für uns relevanten Aspekten.

Hier ein Überblick von dem was dich erwartet – natürlich kannst du alles auch kreuz und quer lesen!

1. [Einleitung und Arbeitshypothese](#) (hier sind wir gerade)
2. [Einführung und Überblick der Positiven Psychologie und warum dies für Organisationsentwicklung interessant sein kann.](#)
3. [PERMA - Ein konkretes Praxisbeispiel, wie ein Konzept der Positiven Psychologie organisational oder individuell eingesetzt werden kann.](#)
4. [Landkarte für UnternehmensentwicklerInnen: Überblick über mögliche Entwicklungsfelder und Herangehensweisen mit der Positiven Psychologie ... zum reinzoomen.](#)
5. [Persönliche Reflexion über unsere Erfahrungen.](#)
6. [Erklärung zu Begriffen der Positiven Psychologie, die aus unserer Sicht wichtig sind.](#)
7. [Liste der Bücher, mit denen wir uns im Zuge unseres Meisterstücks beschäftigt haben](#)
8. Sammelwerk an Interventionen: Übungen, die ihr selbst einsetzen könnt mit Ideen wie diese unterschiedlich eingesetzt werden können (**siehe Dokument 2**).

2. Organisationen mitgestalten – Einführung und Überblick der Positiven Psychologie

Call for Action – Warum die positive Psychologie aus unserer Sicht Relevanz für Organisationen hat?

Jedes Mal, wenn wir uns die Ergebnisse einer Studie von Gallup vor Augen führen, die darstellt, dass 85% der MitarbeiterInnen eine geringe bis keine emotionale Bindung zur eigenen Organisation haben, sind wir entmutigt und/oder wachgerüttelt (Gallup Engagement Index- Studie). Noch dazu hat sich in den letzten 15 Jahren nicht viel bewegt. Die Zahlen verdeutlichen wie gering die Arbeitszufriedenheit und Motivation in Organisationen ist und zeigt den Zusammenhang zur Leistung in den jeweiligen Systemen auf. Gleichzeitig sind Phänomene wie Burnout und Depression Themen die Organisationen beschäftigen – immerhin sind diese am Weg zur Volkskrankheit Nummer eins zu werden. Themen wie Achtsamkeit, Entschleunigung oder Selbstmanagement bekommen immer mehr Bedeutung.

Wissend, dass es hier nicht nur eine Ursache und Wirkung geben kann, stellen wir uns die Frage, was unsere Verantwortung als systemische BeraterInnen und ManagerInnen in Organisationen sein kann? Immerhin meinen wir, dass wir in Organisationen intervenieren können und haben dabei auch den Anspruch, Wirkungen zu erzielen. Für uns stellt sich die Frage, welche Stoßrichtungen wir in unsere Arbeit integrieren möchten? Drei Aspekte beschäftigen uns dazu:

- **Eine Frage der Haltung?**

Wenn in unserer Gesellschaft/Systemen immer mehr Menschen die tägliche Arbeit als nicht motivierend erleben und psychische Probleme haben, kann genau das unser Auftrag und unsere Mitverantwortung sein. Wir unterstützen Menschen und Systeme auf ihrem Weg zum Aufblühen, indem wir Interventionen setzen, die sowohl präventiv als und nachhaltig wirken.

- **Eine ökonomische Verantwortung?**

Wenn der Selbstzweck einer Organisation ist, zu überleben, sich zu entwickeln und der Gesellschaft/dem Kunden zu dienen, dann braucht es leistungsfähige Systeme. Das setzt leistungsfähige MitarbeiterInnen voraus, die einen positiven Beitrag zum Gesamtergebnis erbringen können und dabei gesund bleiben.

- **Eigenverantwortung?**

Unsere Erfahrung zeigt uns, dass vieles bei uns selbst anfängt. Wie können wir Organisationen unterstützen, wenn wir nicht unsere eigene „Aufblüh“-Verantwortung übernehmen? Sich selbst zu versorgen und sich selbst zu „pflegen“, ist die Basis, um auch im Miteinander und Außen gut wirken zu können.

Die Positive Psychologie: Ziele und Herausforderung

Die Positive Psychologie (in weiterer Folge auch „PP“) ist aus unserer Sicht EIN möglicher Ansatz, der einen guten Beitrag leisten kann. Diese Forschungsrichtung innerhalb der Psychologie beschäftigt sich mit der Frage, was das Leben lebenswert macht und ein Leben gelingen lässt. Einer der Hauptvertreter und Initiatoren ist der Psychologe Martin Seligman, der diesen Schwerpunkt im Jahr 1998 als *Leiter der Assoziation of Psychologie* in den USA

aufgriff und ausrief. Wir möchten auch erwähnen, dass viele andere bereits vorher wertvolle Beiträge und Erkenntnisse zu diesen Forschungsfragen lieferten, wie zum Beispiel Victor Frankl.

Die Positive Psychologie versucht die „klassischen“ Psychologie mit Themen zu ergänzen, die bisher vernachlässigt wurden. Die klassische Psychologie beschäftigte sich schwerpunktmäßig mit Therapie und Heilung von psychischen Problemen, mit der Klärung, was uns unglücklich macht und wie es in weiterer Folge zu einer Heilung kommen kann. Das war und ist wichtig und entstand auch mit dem Hintergrund, dass zwei Weltkriege in der Menschheit zu verarbeiten waren. Vor allem nach dem 2. Weltkrieg verfolgte die Psychologie das Ziel psychische Krankheiten zu behandeln und zu heilen.

Seit den 90er Jahren stehen vermehrt andere Fragen im Raum, wie zum Beispiel: „Was macht uns glücklich?“, „Wie werden wir glücklich?“ oder „Wie gehen wir mit der Erkenntnis um, dass sich durch den Wegfall von Unglück nicht automatisch Glück einstellt?“, d.h. dass Glück bzw. subjektives Wohlbefinden aktiv angestrebt werden müssen. Somit beschäftigt sich die Positive Psychologie mit den Wirkungen des Positiven Erlebens, positiven Eigenschaften/Tugenden/Charakterstärken und Rahmenbedingungen von Institutionen, welche Wachstum von Menschen erlauben.

Diese unterschiedliche Herangehensweise kann auf einer Skala wie folgt visualisiert werden (Ruch 2014/ Peterson, Seligman 2004):



Daraus hat sich folgende Definition der Positiven Psychologie in dem Manifest 2000 ergeben: Die Positive Psychologie ist eine wissenschaftliche Forschung zu optimaler menschlicher Leistungsfähigkeit. Es ist das Ziel, Faktoren zu finden und zu unterstützen, die Aufblühen bei einzelnen Personen und Gruppen fördern. Fokus dabei ist die psychische Gesundheit.

Folgende Ziele werden mit der Positiven Psychologie verfolgt:

- Das Leben von Menschen lebenswert zu machen und bei der Erfüllung und Sinnfindung zu unterstützen.
- Menschen beim Finden ihre Stärken zu unterstützen, diese zu entwickeln und einsetzen zu können.
- Positive Gefühle zu erleben und in Summe einen positiven Beitrag in der Gesellschaft zu leisten.
- Interventionen einzusetzen, die darauf abzielen Wohlbefinden, Glückserleben, persönliche Ressourcen aufbauen und einsetzen zu können.
- Eigene Stärken, die sowohl im Job als auch privat zum persönlichen Glück beitragen.
- Einsatz von Interventionen, die dazu dienen Depressionen bestmöglich vorzubeugen.

Die Positive Psychologie weist nicht komplett neue Entdeckungen vor (zum Beispiel ist Stärken zu stärken kein neuer Ansatz), sondern stellt vielmehr das Ziel in den Vordergrund, sich von pseudowissenschaftlichen Ansätzen durch ein stringentes und theoriegeleitetes Vorgehen abzugrenzen und durch strenge Forschungsdesigns Herangehensweisen aufzuzeigen, die eine volle Wirksamkeit entfalten können.

Genau darin liegt aus unserer Sicht der Reiz der Positiven Psychologie – der Anspruch, dass Interventionen und Wirkungen evidenzbasiert erforscht werden. Aus der Perspektive der Organisation zeigen folgenden Forschungsergebnisse beispielhaft interessante, kausale Zusammenhänge vom Einsatz von Stärken, der Bedeutung und Rolle einer Führungskraft und wie sich bestimmte Faktoren in der Leistung eines Systems (Einzelne, Teams, Organisationen) auswirken können:

- **Der Optimismus der Führungskraft sagt die Projektleistung voraus.** Arakawa, D., & Greenberg, M. (2007). Optimistic managers and their influence on productivity and employee engagement in a technology organisation: Implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review* Vol. 2 No. 1 March 2007, 2(1), 78–89.
- **Manager mit Topleistung fokussieren sich auf Stärken. Sie verbringen mehr Zeit mit hochleistenden Mitarbeitern, wählen für Projekte gezielt nach Talent aus und legen mehr Wert auf Stärken als auf Betriebszugehörigkeit (strengths over seniority).** Cameron, K. S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance* (2nd ed). San Francisco, Calif: Berrett-Koehler Publishers.
- **Menschen, die ihre persönlichen Stärken erkennen und einsetzen, erleben ein höheres Maß an subjektivem Wohlbefinden und weniger Depression.** Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421.
- **Hoch ausgeprägte persönliche Stärken (z.B. Mut, Freundlichkeit und Humor) sind verbunden mit schnellerer Erholung nach Krankheit.** Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2006). Greater strengths of character and recovery from illness. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 17–26.

Dies bedeutet nicht, dass es nur wissenschaftlich fundierte kausale Zusammenhänge gibt; die PP ist immer noch ein junges Forschungsgebiet und es wird häufig bei ersten gefundenen positiven Zusammenhängen in der Literatur gefordert, diese Kausalitäten durch weitere Untersuchungen zu festigen.

Zusammengefasst verfolgt die Positive Psychologie folgende Schwerpunkte:

- Erforschung positiver Emotionen
- Erforschung des positiven Charakters, d.h. der Stärken und Tugenden, deren regelmäßige Ausübung positive Emotionen hervorbringt
- Erforschung von positiven Strukturen (weniger durch Psychologen, sondern vor allem durch Soziologen, Politikwissenschaftler, Anthropologen und Wirtschaftswissenschaftler) mit der Fragestellung: Welche größeren Strukturen, die auf den einzelnen Menschen wirken, unterstützen den positiven Charakter, der wiederum positive Emotionen hervorbringt?

Herausforderung im Umgang mit positiven Emotionen und Stärken

Warum fällt es so schwer, auf das Positive und auf unsere Stärken zu fokussieren und weshalb handelt es sich hier um eine echte Veränderung in den jeweiligen Systemen? Ein Hintergrund ist, wie unterschiedlich wir Menschen jeweils negative und positive Emotionen erleben:

- Menschen haben oft eine negative Neigung/Verzerrung. Wir haben eine natürliche Tendenz, Negativem ein stärkeres Gewicht als Positivem einzuräumen, um davon zu lernen. Das Gute ist der Normalfall, das Schlechte die Ausnahme und daher für unsere Wahrnehmung weitaus interessanter.
- Dies ist eine evolutionäre Antwort, um auf Risiko und relevante Gefahren gut reagieren zu können und daraus zu lernen.
- Wenn Menschen lernen, auf das Positive zu fokussieren, kann diese natürliche Tendenz umgangen werden und sich positiv auf das jeweilige Leben auswirken.

Weitere Hintergründe sind:

- Wahrnehmungsverzerrungen aus sozialer und neurologischer Perspektive
- Die eigene konstruierte Wirklichkeit: Wenn kein oder wenig Lernen in Richtung positiver Wahrnehmung stattfindet, setzt sich das Negative stärker bzw. eher durch.
- Persönlichkeitstendenzen (Kuhl, J., & Kazén, M. (2003)) wie Handlungs- oder Lage-Orientierung
- Gelernte Glaubenssätze und Werte, die uns beeinflussen

„To different minds, the same world is a hell, and a heaven.“

Im Wissen über die Herausforderung im Umgang mit positiven Emotionen und Stärken stellt sich die Frage, wie Organisationen mit diesen Wirkungen umgehen können und welcher Nutzen und/oder welche Chancen sich dadurch ergeben können. Hier haben wir mögliche Nutzen aus ganz unterschiedlichen Perspektiven erarbeitet, die sich auch in Forschungsergebnissen widerspiegeln.

| Perspektive MitarbeiterInnen/Individuen | Perspektive Rolle Führungskraft | Perspektive Organisation |
|--|--|--------------------------------------|
| Nachhaltige Leistungsfähigkeit | Besseres Teamklima | Sinkende Fluktuation |
| Intrinsische Motivation | Gelingende Kooperation | Geringerer Krankenstand |
| Höheres Engagement | Schnellere Problemlösung | Steigende Innovation |
| Identifikation mit dem Unternehmen | Höhere Performance | Höhere Agilität |
| Gestärkte Resilienz | Führungskraft als Vorbild | Stärkere Marktposition |
| Verringertes Burnout Risiko | Stärkung in Veränderungsprozessen | Wirtschaftlicher Erfolg |
| | | Unterstützung in Change Prozessen |

3. PERMA - Ein konkretes Praxisbeispiel wie ein Konzept der Positiven Psychologie organisational oder individuell umgesetzt werden kann.

Wir, rhythm5, waren schnell davon überzeugt, dass die Argumentation und Logik der Positiven Psychologie für uns sehr gut passt und wir die Themen auf jeden Fall als ManagerInnen und BeraterInnen gerne verfolgen wollen. Schnell stellte sich für uns auch die Frage, was das jetzt konkret heißen könnte.

Deshalb stellen wir dir/euch jetzt das PERMA Modell vor – ein beispielhaftes, sehr bekanntes Konzept von Martin Seligmann, welches auf der Personenebene, in Organisationen und auch auf Länderebene (wie zum Beispiel Australien) herangezogen wird, um den Well-Being Faktor kurz- und langfristig zu steigern.

Das Akronym PERMA wurde durch Martin Seligman und seinem Team entwickelt. Sie haben herausgefunden, dass fünf Komponenten die Lebensqualität von Menschen verbessern und wie „Zutaten“ für ein gelingendes Leben betrachtet werden können. Diese fünf Zutaten bestehen aus den englischen Begriffen „Positive Emotions“, „Engagement“, „Relationships“, „Meaning“, und „Achievement“. Das feine an diesen Dimensionen ist, dass diese bewusst gestaltet werden können!

- **Positive Emotionen**

Zu einem gelungenen Leben gehört das regelmäßige Erleben von positiven Emotionen wie Freude, Zufriedenheit, Stolz, Dankbarkeit und Liebe. Menschen, die positive Gefühle wahrnehmen können, sind zufriedener als solche, die diese wenig wahrnehmen. Eine bekannte Forscherin dazu ist Barbara Fredrickson mit der Broaden-and-Build-Theorie (Entstehungsmodell der positiven Emotionen). Die Theorie erklärt, dass uns positive Emotionen dazu verleiten unseren Blick zu weiten, kreativ zu sein und Neues in die Welt bringen zu wollen.

- **Engagement**

Engagement beschreibt den FLOW-Effekt von Mihály Csíkszentmihályi (einer der Mitgründer des Manifests). Der Flow-Effekt ist der Moment, in dem Menschen in ihrer Arbeit so aufgehen, dass sie Zeit und Raum vergessen – und danach ein höheres Energie-Level verspüren. Flow wird erlebt, wenn die richtige Kompetenz mit der genau richtigen Herausforderung gepaart ist. Anders formuliert bedeutet dies, wenn Stärken eingesetzt und Interesse gut eingebracht werden können, trägt dies zu einem gelungenen Leben bei.

- **Relationships**

„Other people matter“ (Chris Peterson). Eine wichtige Zutat für ein erfülltes Leben ist die Qualität der Beziehungen, die Menschen erleben. Wenn man alle Studien zu Treibern von Glück und Zufriedenheit übereinanderlegt, stehen gelungene Beziehungen auf Platz eins der Liste. Jane Dutton untersucht beispielweise den Mehrwert von gelungenen Beziehungen in Organisationen, unter anderem Vertrauensbildung und Authentizität von Führungspersonen. Sie zeigt, dass „High-

Quality Connections“ das Schmiermittel jeder Organisation sind, weil sie ihr Energie zuführen – im Gegensatz zu korrosiven Beziehungen, die Energie entziehen.

- **Meaning**

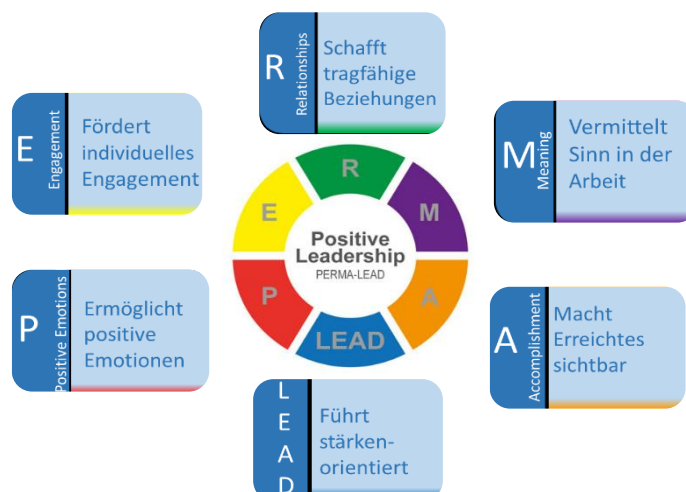
Erfahren von Sinn, im privaten wie beruflichen Kontext, ist ein wichtiger Bestandteil für ein zufriedenes Leben. Für Menschen ist es wichtig, ihre Existenz als Geschichte von aufeinander aufbauenden Episoden erzählen können und Zusammenhänge zu erkennen. In Organisationen geht es um das Erleben von „Sinnhaftigkeit“ in der Arbeit. Dazu gehört auch, dass man die Ziele und auch Teilziele seines Arbeitsbereichs kennt und weiß wofür einzelne Tätigkeiten für das Gesamte notwendig sind. Dabei kann Sinnhaftigkeit auch über den Arbeitsplatz hinaus erlebt werden. Zum Beispiel: Welchen gesellschaftlichen Sinn hat die eigene Arbeit? Auf den Punkt gebracht bedeutet Meaning im Bereich Arbeit, wie gut MitarbeiterInnen „the reason why“ ihres Tuns kennen und befürworten.

- **Achievement/Accomplishment/Erfolg**

Zum gelungenen Leben gehören regelmäßige Erfolgserlebnisse, im Kleinen wie im Großen. Psychologisch gesehen geht es dabei um die Erfahrung, etwas bewirken zu können (indem Ziele durch eigenes Zutun erreicht werden). Dazu gehört auch die Art, wie erreichte Ziele „gefeiert“ werden.

Diese PERMA Dimensionen inklusive Interventionen werden weltweit in unterschiedlichen Kulturen erforscht. Der Vorteil liegt darin, dass so eine systematische Auswertung von Daten erfolgen kann. Es werden evidenzbasiert Interventionen erforscht, wie unser Leben besser gelingen lassen. Einige dieser Interventionen findest du in unserer Sammlung (separates Dokument).

Im Kontext von Organisationen ist aus unserer Sicht das Thema Führung besonders interessant. Zum Beispiel konzentriert sich die Universität Wien mit Dr. Ebner und seinem Team auf PERMA im Führungskontext auch auf stärkenorientierte Führung (PERMA LEAD genannt). Führungskräfte und Organisationen werden auf deren PERMA Dimensionen und auf die nachhaltige Wirkung der Interventionen erforscht. Die Fragestellung lautet, was und wie Führungskräfte Impulse in den jeweiligen Kategorien setzen können, damit MitarbeiterInnen aufblühen:



Die Dimension LEAD fokussiert Stärkenorientierung von Führungskräften. Dazu gehört das KENNEN von Stärken der einzelnen MitarbeiterInnen genauso wie das FÖRDERN dieser Stärken. Eine besondere Kompetenz liegt auch darin, MitarbeiterInnen beim Erkennen eigener Stärken zu unterstützen.

Fragen in dieser Dimension können zum Beispiel sein:

- Wie gut kenne ich die Stärken meiner MitarbeiterInnen?
- In welchen Situationen gebe ich MitarbeiterInnen Aufgaben, bei denen ihre jeweiligen konkreten Stärken weiterentwickelt werden können?
- Wie kann ich meine MitarbeiterInnen dabei unterstützen, Stärken zu erkennen?
- Wie helfe ich meinen MitarbeiterInnen, ihre Stärken noch weiter auszubauen?
- Was kann ich für mich tun, um Stärkenorientierung zu fördern?

Barbara hat das PERMA LEAD Modell bereits im Arbeitskontext eingesetzt. In Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, in Workshops und in Meetings. Hier ein paar Blitzlichter:

- Führungskräfte lernen dieses Modell, den Nutzen für sich selbst, ihre MitarbeiterInnen und die Organisation kennen.
- Es werden eigenen Stärke erarbeitet und überlegt, wo und wie diese eingesetzt werden bzw., ob es Bereiche oder Aufgaben gibt, wo diese in Zukunft eingesetzt werden können >> *Dimension Engagement & Positive Emotionen*
- Führungskräfte finden die Stärken ihrer KollegInnen heraus und suchen Aufgaben, wo sie diese noch mehr einbringen können. >> *LEAD*
- Führungskräfte sammeln Interventionen in jeder Dimension in Form einer Tool Box - was mache ich bereits und was kann ich noch tun? >> *LEAD*
- Wir starten den Tag mit einer Reflexion: Wie nähere ich heute PERMA. >> *Positive Emotionen und Accomplishment*
- Führungskräfte machen ein stärkenorientiertes 360° Feedback (von Dr. Ebners Team) und führen Auswertungsgespräche. Stärken werden gestärkt, Potentiale gehoben >> *LEAD*
- PERMA Dimensionen werden im gesamten Team(s)/Organisationen bearbeitet. Gemeinsam werden Prozesse, Strukturen, usw. überarbeitet und stärkenorientiert ausgerichtet. >> *PERAM LEAD*
- Teams führen einen Charakterstärken Test durch. Diese werden gemeinsam besprochen. >> *Engagement*
- Am Ende unserer Meetings bedanken wir uns >> *Positive Emotions*
- Jede/r führt eine Zeit lang ein Dankbarkeitstagebuch >> *Positive Emotions*
- Wir starten die ersten 10 Minuten in Meetings mit Erfolgen. Jede/r erzählt was seit dem letzten Mal ein erfolgreicher Beitrag war und warum. >> *Accomplishment*
- Wir erarbeiten den Purpose auf Team- und Organisationsebene und stellen den Purpose auf individueller Ebene dazu. >> *Meaning*

Dies ist nur ein Auszug aus Barbaras Praxis und soll zeigen, wie Konzepte eingesetzt werden können.

Damit du auch noch mehr von dem kennlernst, was wir erfahren haben dürfen, haben wir eine Landkarte erstellt – diese könnt ihr nach Bedarf genauso einsetzen wie das PERMA LEAD Modell!

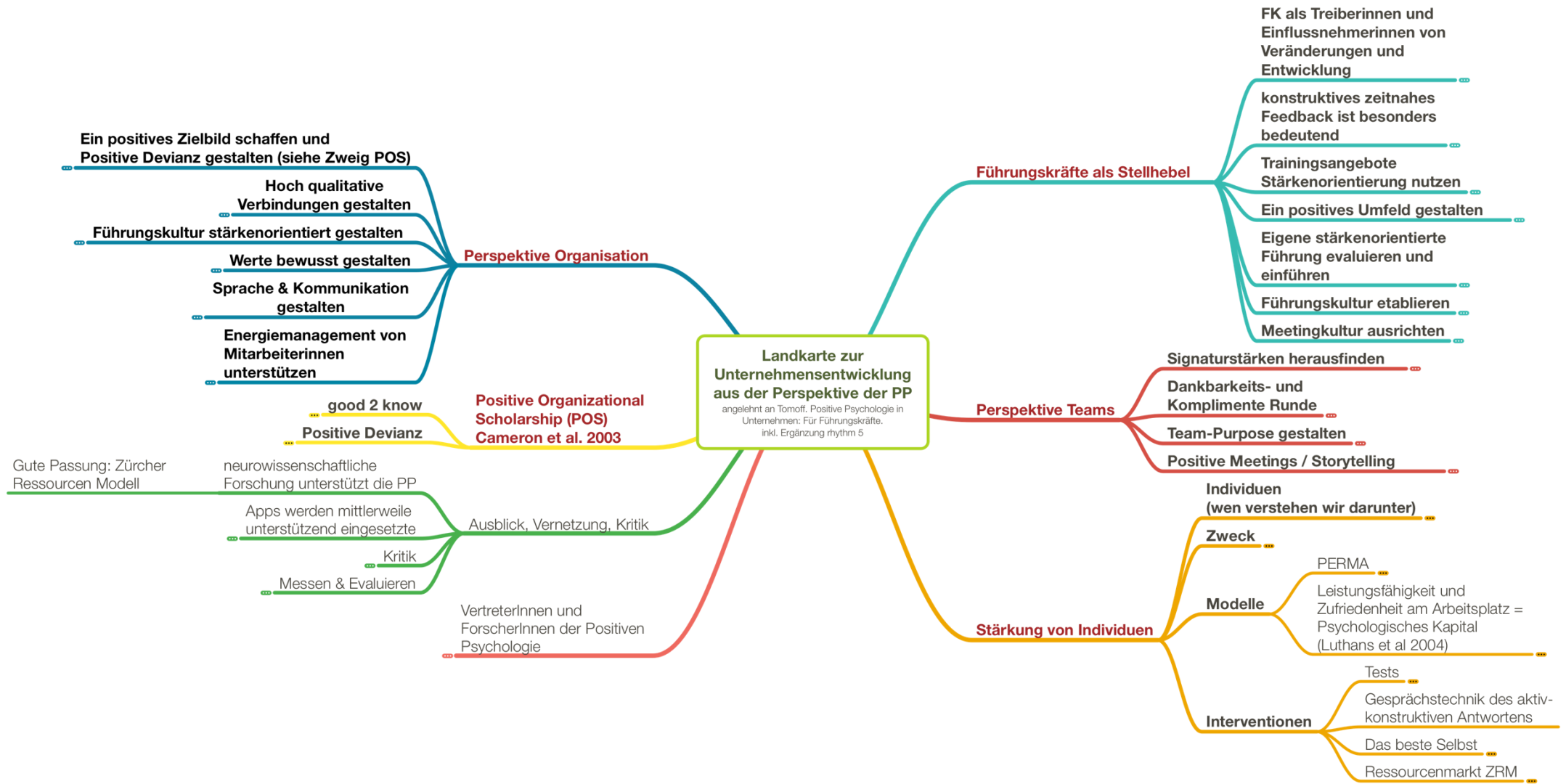
4. Landkarte Positive Psychologie für Unternehmensentwicklung

Wir haben uns auf die Reise gemacht und eine Landkarte der Unternehmensentwicklung der Positiven Psychologie zusammengestellt. Die ist natürlich nicht komplett und kann jederzeit ergänzt und erweitert werden.

Die für uns passende Logik und Ebenen sind für die Perspektive von GestalterInnen aufbereitet und auf den jeweiligen Kontext anzupassen:

- Ebene der Organisation
- Ebene der Führungskräfte
- Ebene der Teams
- Ebene der Individuen

Auf der nächsten Seite findest du einen Überblick der Landkarte. Im Anhang das gesamte Dokument. Zum Forschen, Vertiefen, Zoomen, ... Have fun!



4. Persönliche Reflexion über unsere Erfahrungen

„Die Beschäftigung mit unserem Meisterstück war für mich eine umfassende **Bereicherung** auf vielen Ebenen und für die **verschiedenen Rollen**, die ich täglich ausfülle. Der Prozess hat unglaublich viel **Spaß** gemacht und immer wieder energetisiert, wenn wir als **Entwicklungsgruppe** oder ich als **Einzelperson** die Interventionen ausprobiert haben. Ich habe selten so einen **großen Anreiz** aus mir selbst verspürt, die Interventionen in **Organisationen** bzw. bei Gruppen, mit denen ich arbeite, anzuwenden. Ich bin überzeugt, dass mich die Positive Psychologie in der systemischen Beratung und in vielen anderen **Lebensbereichen** noch lange begleiten wird. Ich freue mich auf alles weitere, was ich in diesem Zusammenhang noch lernen und herausfinden darf.“ (Felicia)

„Als ein gegenüber einer solchen Thematik doch eher kritisch eingestellten Mensch, ist das Thema eine Herausforderung. Hierbei treiben mich Fragen wie „Handelt es sich hier um eine Beeinflussungsmethode, um den kritischen Blick zu verstellen oder sind die positiven Zusammenhänge und Wirkungen wirklich wissenschaftlich belegbar?“ oder „Liegt der Fokus in der PP eigentlich nur auf den Individuen oder gibt es auch so etwas wie eine corporate happiness im Sinne einer „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“ und auf welchen Hypothesen kann eine Intervention in das gesamte System hinein erfolgen?“ Antworten habe ich noch nicht unbedingt gefunden, aber andererseits habe ich durchaus den positiven Flow in der Bearbeitung des Themas in der Gruppe gespürt. Es bleibt als spannend!“ (Michael)

„Die Breite und Vielfalt der Themen, mit denen sich die positive Psychologie beschäftigt, überraschte und forderte mich bei der Arbeit an unserem Meisterstück. Aber je intensiver wir uns in der Entwicklungsgruppe mit der Positiven Psychologie auseinandersetzen und einzelne Interventionen erlebten, desto klarer wurde der Ansatz und desto höher das Energielevel. Das tolle daran ist, dass man selbst als Mensch und Führungskraft, Familie, Mitarbeiter und die Organisation umgehend von jeder Intervention profitiert. Es gibt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, jeder Schritt ist wertvoll. Der systemische Ansatz zeigt uns einen Weg, wie wir damit umgehen können. Ich bin dankbar, dass ich mit rhythm5 diese Erfahrung machen durfte und freue mich auf die Umsetzung in meinem Umfeld und die eigene Weiterentwicklung.“ (Hubert)

Die Beschäftigung mit dem Themenschwerpunkt Positive Psychologie war für mich, so wie die gesamte sbi, eine spannende Entdeckungsreise, aus der ich für mich persönlich sehr viel auf den weiteren Weg mitnehme. Die grundlegende Geisteshaltung der positiven Psychologie aus meiner Sicht – eine positive Wahrnehmung führt zu einem positivem Denken, das wiederum führt zu positiven Handlungen die sich auf die Umwelt positiv auswirken und als solche auch auf einen selbst zurückwirken – ist mit dem mir eigenen Grundoptimismus, der Grundeinstellung „auf Möglichkeiten und nicht auf Probleme achten“ sehr gut in Einklang zu bringen. Viele der in der Folge gesammelten und kurz beschriebenen Interventionen haben wir in unserer Gruppe selbst ausprobiert. Faszinierend für mich war dabei immer, wie schnell es gelingen kann Energie und positive Gedanken freizusetzen, mit sich selbst wieder besser in Kontakt zu kommen und gestärkt an die nächste Aufgabe heranzugehen. Dauerhaft kann man dabei die

Angewohnheit stärker auf Defizite und Probleme zu achten umkehren und die eigene Wahrnehmung auf Stärken, Erfolge und Chancen ausrichten. (Martin)

„Bei mir entsteht Energie – genau in dem Moment, wo diese Aspekte (der PP) leben können. Wenn ich am Abend mit mir oder auch meinen Kids ein paar dieser Fragen durchgehe, merke ich was ich im Täglichen tun verpasse – an Bewusstheit. Und wie schön es ist die kleinen Schönheiten im Leben immer wieder zu erkennen. Diese Perspektive und auch Kraft im Arbeiten mit Kunden integrieren zu können, fühlt sich an wie ein Geschenk. Es entstehen ganz spezielle und berührende Momente – neben den vielen schnellen und auch oft auch schwierigen Themen. Danke an unsere Entwicklungsgruppe, dass wir uns dafür Zeit und Raum genommen haben und so viele verschiedene Facetten dabei beleuchten konnten. Irgendwie hab ich gerade an den Kleinen Prinzen denken müssen, deshalb: „Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“ ... und Reflexion der PP hilft uns dabei.“
(Barbara)

5. Erklärung zu Begriffen der Positiven Psychologie, die aus unserer Sicht wichtig sind.

Achtsamkeit

Achtsamkeit bezeichnet einen Zustand der Aufmerksamkeit, in dem der Geist klar und dennoch entspannt ausgerichtet ist. Dabei kann der Fokus nach innen (z.B. einen Bereich des Körpers, der Atemrhythmus) oder auch nach außen (z.B. ein Bild) gerichtet sein. Es ist ein Prozess, die eigene Aufmerksamkeit absichtsvoll auf den gegenwärtigen Moment und dabei nicht wertend auszurichten.

Achtsamkeit erhöht die Wahrscheinlichkeit selbstbestimmten Verhaltens. Auch für subjektives Wohlbefinden, emotionale Klarheit, Wahrnehmung und Erfüllung der eigenen Grundbedürfnisse und intrinsischen Werte wurden positive Effekte nachgewiesen.

Attribution

Wir denken in Ursachen und Wirkungen. Wir suchen nach Erklärungen für die Ursachen unserer Handlungsergebnisse. Durch subjektive Ursachenzuschreibung verschaffen wir uns Orientierung, damit unser Handeln für uns Sinn ergibt.

Bei der Attribution sind drei Dimensionen ausschlaggebend: Die erste Dimension betrifft die Frage, ob man glaubt, dass das Ergebnis oder Ereignis abhängig vom eigenen Verhalten (internal) ist oder außerhalb des Verantwortungsbereiches (external) liegt. Internen Kontrollüberzeugung werden mittlerweile zahlreiche positive Auswirkungen zugeschrieben, zum Beispiel höhere Leistungsmotivation, gesteigertes Wohlbefinden, Gesundheit und Fähigkeit zum Belohnungsaufschub.

Die weiteren Dimensionen beschreiben die zeitliche (variabel oder zeitlich stabil [„war immer so“]) und die kontextbezogene (global versus spezifisch) Dimension. Durch entsprechende Interventionen kann der Prozess der Attribution beeinflusst werden. Besonders für das Schulalter wurde das Konzept der Re-Attribution (Heller) entwickelt.

Emotionen, Positive

Emotionen prägen das menschliche Erleben. Die Fähigkeit zur Emotionsregulation gilt als ein Kriterium der psychischen Reife. Gefühle können grundsätzlich positiv oder negativ und aktivierend oder deaktivierend in Bezug auf den körperlichen Erregungszustand sein (z.B. ist Ärger negativ/aktiviert oder Entspannung positiv/deaktiviert). Emotionen entstehen als Reaktion auf die Einschätzung einer Situation (nach Fredrickson). Die Emotion wiederum beeinflusst die nächste Bewertung (erwartungsgerichtete Wahrnehmung). Auf dieser Grundlage können sich bei positiven Gefühlen Aufwärtsspiralen entwickeln, die langfristig Resilienz fördern können. Negative Gefühle werden rascher wahrgenommen und wirken länger und stärker nach. Sie binden mehr Aufmerksamkeit, bleiben länger im Gedächtnis und sind leichter abrufbar. Negative Emotionen führen zu einer Einengung und Fokussierung des Denkens und begünstigen damit die Konzentration auf Probleme.

Positive Gefühle wiederum sind im Durchschnitt häufiger, werden aber in der Regel nicht so leicht bemerkt. Sie sind diffuser, überlappen sich und gehen ineinander über. Positive Emotionen erweitern das Denken, steigern damit die Kreativität und Problemlösungsfähigkeit. Sie tragen zu stabileren sozialen Beziehungen bei. Diese Effekte beruhen laut Fredrickson auf drei Effekten: *Broadening*, also die Erweiterung der Wahrnehmung, beruht auf Vorgängen im Gehirn. Für die positive Entwicklung ist weniger die Intensität, sondern mehr die Häufigkeit der positiven Gefühle ausschlaggebend. Unter *Building* wiederum versteht man, dass die positiven Emotionen zum Aufbau von körperlichen, sozialen, intellektuellen, emotionalen und handlungsbezogenen Ressourcen beitragen. *Undoing* bedeutet, dass positive Emotionen die Konsequenzen negativer Emotionen abmildern und ausgleichen können.

Flourishing

Flourishing heißt wörtlich übersetzt Aufblühen. Es beschreibt den Prozess des biologischen Wachstums und der psychischen Entwicklung. Es stellt ein zentrales Konzept der Positiven Psychologie dar und umfasst subjektives Wohlbefinden, psychische Leistungsfähigkeit und persönliches Wachstum und besteht aus kognitiven, emotionalen und verhaltensbezogenen Prozessen. Flourishing ist eng verknüpft mit dem Konzept der Selbstaktualisierung.

Im Modell des Doppel-Kontinuums der geistigen Gesundheit (nach Keyes) wird die Definition der psychischen Gesundheit (gesund versus krank) um die Dimension des Aufblühens (versus Verkümmern) erweitert. Um das Ausmaß an Flourishing zu messen, nutzt Keyes die Kriterien des subjektiven Wohlbefindens (Wohlfühlglück und Werteglück), des psychischen Wohlbefindens (Selbstakzeptanz, Autonomie, Selbstwirksamkeit, Sinn, ...) sowie des sozialen Wohlbefindens (soz. Akzeptanz, Wachstum, Beitrag, Zusammenhalt, Integration). Martin Seligmann definiert in seinem PERMA-Modell fünf Aspekte, die zum Flourishing beitragen: Positive Emotionen, Engagement, Relationship (Beziehungen), Meaning (Sinn), Accomplishment (Gelingen).

Flow

Flow beschreibt einen Zustand optimaler menschlicher Erfahrung: das Gefühl der völligen Vertiefung und des Aufgehens in einer Tätigkeit, die persönlich herausfordernd ist und dennoch optimal gelingt. Flow entsteht in der Balance zwischen persönlicher Fähigkeit und Fertigkeit und den Anforderungen der Situation bzw. den Schwierigkeiten der Aufgabe (Flow-Korridor). Je höher der subjektive Wert der Tätigkeit erfahren wird, umso intensivere Flow-Erfahrungen sind möglich.

Die Wirkungen von Flow sind auf kognitiver, emotionaler und Verhaltensebene erkennbar. Die Aufmerksamkeit ist fokussiert und trainiert Konzentration und Aufmerksamkeitsspanne.

Man unterscheidet zwischen intensiven Flow-Erlebnissen (Tiefer Flow), die auch über einen längeren Zeitraum anhalten, und zeitlich kürzeren Flow-Erlebnissen (Mikro Flow), die oft nur einige Minuten andauern. Besonders kürzere Flow-Erlebnisse lassen sich auch im Tagesablauf (Beruf) regelmäßig integrieren.

Glück

Die emotionale Komponente des subjektiven Wohlbefindens setzt sich aus dem Verhältnis von positiven und negativen Emotionen zusammen. Überwiegen die positiven Emotionen, so erlebt der Mensch subjektives Wohlbefinden. Eine weitere wichtige Komponente des Wohlbefindens ist die kognitive Komponente. Sie beinhaltet den Grad der Zufriedenheit mit den eigenen Lebensbedingungen. Eine Steigerung der positiven Emotionen – in Relation zu den negativen – sowie der Lebenszufriedenheit steigert damit das persönliche Glücksniveau und ist ein Ansatzpunkt der Interventionen der positiven Psychologie.

Genuss, Wohlbefinden und angenehme Gefühle werden mitunter als hedonisches Glück (Wohlfühlglück), persönliche Erfüllung und Zufriedenheit als eudaimonisches Glück (Werteglück) bezeichnet.

Die äußeren Lebensumstände tragen nur zu einem sehr geringen Teil zum Glücksempfinden bei. Anlagebedingte Voraussetzungen (z.B. die Gene – etwa 50 %) sowie aktives persönliches Verhalten (etwa 40 %) haben wesentlich höheren Einfluss. Glücklich sein ist mehr als sich gut zu fühlen: Glückliche Menschen sind sozial kompetenter, kooperativer, beliebter, großzügiger, flexibler, kreativer und attraktiver. Sie können besser führen und verhandeln, haben größere soziale Netzwerke, mehr Erfolg im Beruf und bessere Strategien, um mit Rückschlägen umzugehen. Positive psychologische Interventionen spiegeln Denk- und Verhaltensmuster glücklicher Menschen.

Intelligenz, Emotionale

Golemann beschreibt Emotionale Intelligenz mit fünf Komponenten: eigene Gefühle erkennen, eigene Gefühle regulieren, eigene Gefühle nutzen, Gefühle bei anderen erkennen, Gefühle bei anderen regulieren. Eine emotional intelligente Führungskraft (als Beispiel) nimmt die aktuelle Stimmungslage und Motivation seiner Mitarbeiter wahr und reagiert darauf konstruktiv und förderlich.

Aus einem anderen Blickwinkel heraus kann Emotionale Intelligenz auf zwei Ebenen umschrieben werden. Auf der unteren Ebene der Wahrnehmung und Verarbeitung von Reizen geht es einerseits darum Emotionen zutreffend wahrzunehmen, zu bewerten und auszudrücken und andererseits Emotionen zu nutzen und auszudrücken, um Denken zu ermöglichen. Auf Ebene der strategischen Regulation emotionaler Informationen müssen emotionale Muster verstanden werden (Emotionales Wissen) und andererseits sind Emotionen zu regulieren, um emotionales und intellektuelles Wachstum zu fördern.

Kommunikation, Positive

Positive Kommunikation hat einen wesentlichen Einfluss auf das Gelingen von privaten und beruflichen Beziehungen. Sie kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und daraus können unterschiedliche Strategien entwickelt werden. Freundlich sein und positive Resonanz geben sind Grundbausteine. Aktives Zuhören kann in unterschiedlichen Stufen gelebt werden: beginnend vom einfachen Zuhören und aussprechen lassen bis zum Eingehen auf die Bedürfnisse und Motive des

Gesprächspartners. Auch im Business-Bereich ist es mittlerweile bekannt, dass aktives Zuhören bedeutet Aussagen des Partners zu spiegeln und sich die Zustimmung einzuholen, dass man richtig verstanden hat.

Kommunikation kann aktiv oder passiv, konstruktiv oder destruktiv erfolgen. Besonders aktiv-konstruktive Kommunikation trägt zu beiderseitigem Nutzen bei. Auch Feedback kann unterschiedlich – positiv/negativ bzw. allgemein/spezifisch – gestaltet sein. Auch hier ist positives und spezifisches Feedback zu bevorzugen.

In Forschungsarbeiten zu gelingenden Beziehungen konnte nachgewiesen werden, dass ein Überhang an positiven Aussagen gegenüber negativen Aussagen wesentlich zum Gelingen von Beziehungen beiträgt, wogegen eine Dominanz an negativen Aussagen das Scheitern von Beziehungen fördert. Das kann durchaus auf das berufliche Umfeld übertragen werden.

Lebensqualität

Lebensqualität wird im Alltagsverständnis meist gleichbedeutend mit persönlichem Wohlbefinden verwendet und beschreibt die subjektive Zufriedenheit mit den eigenen Lebensbedingungen. Psychologisch umfasst Lebensqualität die subjektiv erlebte Handlungsfähigkeit im Sinne der Selbstwirksamkeit sowie Kompetenz, Selbstwert und Lebenszufriedenheit. Die Lebensqualität wird in der Regel auf spezifische Lebensbereiche bezogen, deren unterschiedliche Gewichtung wiederum in die Gesamtbewertung einfließt. Eine stabile Lebensqualität kann unter anderem Rückfällen nach psychischen Erkrankungen vorbeugen und Nebenwirkungen belastender Behandlungen mildern.

Das CASIO-Modell ist ein Erklärungsversuch, wie äußere Faktoren und subjektive Bewertung zur Lebensqualität beitragen. Dabei werden äußere Faktoren (Circumstances), die subjektive Wahrnehmung dieser Fakten und die Haltung (Attitude), die Bewertung im Sinne der persönlichen „Messlatte“ (Standards), die Bedeutsamkeit des betrachteten Lebensbereiches (Importance) sowie das Zusammenspiel zur gesamten Lebensqualität (Overall Satisfaction) betrachtet. Damit ergeben sich konsequenter Weise mehrere Ansatzpunkte, um die Lebensqualität zu erhöhen: Fakten schaffen oder ändern, die Einstellung und Bewertung der Situation ändern, Ziele und Standards ändern, Prioritäten verschieben und Hebelwirkungen nutzen (in welchem Bereich setze ich effizient an).

Motivation

Motivation kann auf einem Kontinuum (Deci und Ryan) dargestellt werden, das von Amotivation über verschiedene Formen der extrinsischen Motivation bis hin zu intrinsischer Motivation reicht. Damit können nicht nur Verhaltensweisen betrachtet werden, sondern generell der Prozess der menschlichen Entwicklung im Sinne der psychischen Reifung. Je internaler die Regulation des Verhaltens ist (also die Motivation), umso größer wird der Grad der Selbstbestimmung erlebt und umso höher ist die psychische Reife, was wiederum zur Entwicklung eines gesunden bzw. echten Selbstwertes beiträgt.

Am unteren Ende des Kontinuums fehlt die Motivation (Amotivation) und damit auch das gezielte Handeln. Ein a-motivierter Mensch verfolgt keine Ziele und ist durch zusammenhanglose Handlungen oder Apathie gekennzeichnet. Es folgt externe Motivation, also von außen gesteuerte Motivation. Das sind zum Beispiel Handlungen zur Vermeidung von Strafe oder Erreichung von Belohnung oder Handeln aus Schuld, Scham oder Furcht. Internale Motivation als weitere „Steigerung“ bedingt Handeln aus inneren Motiven, Werten und Zielen heraus. Die „höchste“ Stufe der Motivation – intrinsische Motivation – ist Handeln um seiner selbst willen. Personen handeln frei und autonom, erleben Freude am Tun und hohes Interesse. Personen können in der Entwicklung entlang des Motivationskontinuums durch Ermutigung, Freiraum und Flexibilität gefördert werden.

Psychosomatik

Psychosomatik befasst sich mit der Schnittstelle zwischen Körper und Psyche. Psychosomatische Erkrankungen sind körperliche Erkrankungen, die eng mit psychischen Prozessen verzahnt sind. Die Wechselwirkungen zwischen Körper und Psyche lassen sich auch positiv betrachten und nutzen. Viele kennen aus eigener Erfahrung, wie Bewegung und Sport stimmungsfördernd wirken. Positive Effekte sind z.B. Sinken von Angst, Depression und Stress, Steigerung der Leistungsfähigkeit, Aufmerksamkeit sowie Konzentration; verringertes Demenzrisiko; positives Erleben des eigenen Körpers; Steigerung positiver Emotionen.

Neben regelmäßiger körperlicher Bewegung gehören auch der richtige Umgang mit Pausen, bewusstes Essen und regelmäßiger Schlaf sowie gezielte Regenerationsphasen (z.B. Urlaub) dazu.

Resilienz

Mit Resilienz wird die innere Stärke eines Menschen bezeichnet, persönliche Lebenskrisen (Krankheit, Arbeitslosigkeit, Tod nahestehender Personen, ...) ohne anhaltende Beeinträchtigungen durchzustehen. Fördernde Faktoren für die Resilienz sind ein unterstützendes soziales Umfeld, biologische Vitalität und die Einstellung zu Problemen. Stichworte dazu sind Optimismus, Akzeptanz, Lösungsorientierung, Verlassen der Opferrolle, Verantwortung übernehmen, Netzwerk-Orientierung und Zukunftsplanung.

Wer resilient ist, kann das Positive zusätzlich zum Negativen wahrnehmen. Resiliente Menschen grübeln damit weniger und erholen sich rascher nach negativen Emotionen.

Selbstwert

Selbstwert ist eine der drei Komponenten des Selbst: Die kognitive Komponente umfasst das Bild, das eine Person von sich selbst hat. Der Selbstwert bzw. die Selbstwertschätzung entspricht der Bewertung des Selbstkonzeptes und stellt damit die Gefühlskomponente des Selbst dar. Die handlungsbezogene (motivationale) Komponente bildet darauf aufbauend die Grundlage für das eigene Handeln. Der Selbstwert speist sich aus unterschiedlichen Quellen. Gegenwärtiges Verhalten und Erleben wird mit früheren Ereignissen, mit anderen Personen oder mit Rückmeldungen (Feedback) in Beziehung gesetzt. Daraus entsteht als Summe der Selbstwert.

Der Selbstwert wird weniger als Auslöser für psychische Gesundheit, Wohlbefinden und Produktivität gesehen, sondern eher als Folge bzw. Begleiterscheinung. Nach negativem Feedback und sozialer Zurückweisung erleben Menschen mit hohem Selbstwert weniger emotionalen Stress als Personen mit niedrigem Selbstwert. Andererseits korreliert hoher Selbstwert mit Egozentrismus, Narzissmus und einem Mangel an Empathie.

Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit bezeichnet die Erwartung, mit der eigenen Kompetenz eine Aufgabe erfolgreich ausführen zu können und damit das gewünschte Ergebnis zu erreichen. Wesentlich dabei ist die Annahme, dass man selbst gezielt Einfluss nehmen kann (internale Kontrollüberzeugung) und nicht äußere Umstände für das Ergebnis maßgeblich sind. Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung (also einem größeren Glauben an die eigene Kompetenz) haben größere Ausdauer bei der Aufgabenbewältigung, eine niedrigere Anfälligkeit für Angststörungen und mehr Erfolg in Ausbildung und Berufsleben. Ausschlaggebend für die Entwicklung der Selbstwirksamkeitserwartung sind eigene Erfolgserlebnisse, stellvertretende Erfahrungen (Beobachtungen), verbale Ermutigungen (durch Personen mit enger persönlicher Bindung), körperliche Signale und emotionale Erregung sowie imaginäre Erfahrungen (Vorstellungen).

Selbstmitgefühl

Das Selbstmitgefühl wird als eine innere Einstellung beschrieben, die Freundlichkeit mit sich selbst (liebend und akzeptierend mit sich selbst umgehen), ein Gefühl der Verbundenheit mit anderen Menschen und eine achtsame Grundhaltung verbindet. Achtsamkeit ermöglicht dabei die Einsicht in das eigene körperliche, geistige und emotionale Erleben und erweitert damit die Akzeptanz für das, was ist. Die Verbundenheit mit anderen Menschen erkennt an, dass Leiden, Versagen und Imperfektion zum menschlichen Leben gehören und alle Menschen Mitgefühl verdient haben. Durch diese Verbundenheit unterscheidet sich Selbstmitgefühl von Selbstmitleid.

Das Konzept des Selbstmitgefühls ist mit dem Selbstwert verwandt, birgt jedoch nicht das Risiko, sich selbst als perfekt bzw. besser als andere zu betrachten. Selbstmitgefühl kann Lebenszufriedenheit, Optimismus und emotionales Wohlbefinden fördern.

Sinn

Positive menschliche Entwicklung umfasst neben dem Erleben positiver Gefühle auch Erfüllung und Sinnhaftigkeit (eudaimonisches Glück). In der Psychologie gilt Sinn heute als eigenständige Komponente des persönlichen Wohlergehens und wird als Maßgeblich für Lebensqualität, psychisches Wohlbefinden und persönliches Wachstum betrachtet. Im Sinne der Selbstbestimmungs-Theorie lassen sich die Grundbedürfnisse Kompetenz, Autonomie und Beziehung als Wurzeln von Glück definieren. Es gibt unterschiedliche Definitionen der für das Sinnerleben wichtigen Aspekte. Paul Wong, ein bekannter Sinnforscher, differenziert in Gelingen, Fairness und Respekt, Beziehungen, Nähe, Selbstakzeptanz, Selbsttranszendenz sowie Spiritualität bzw. Religion. In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze, wie sich Sinnerleben entwickelt (Meaning-Making-Modell, Logotherapie, PURE-Modell).

Stärken, Persönliche

Stärken sind persönliche, überdauernde Muster von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen. Sie sind individuell und ermöglichen hohe Leistungen. Wer in Kontakt mit seinen Stärken ist, spricht klarer, sitzt aufrecht, zeigt mehr Ausdruck und erzeugt vor allem mehr Wirkung. Die irrtümliche Annahme, dass persönliches Wachstum eher durch Ausmerzen von Schwächen geschehe statt durch Stärkung der eigenen Stärken, ist nach wie vor weit verbreitet.

Charakterstärken sind ein zentrales Konzept in der positiven Psychologie. Sie sind universell gültig, da sie kulturübergreifend als positiv und wünschenswert anerkannt sind. Weiters sind sie individuell erfüllend, moralisch wertvoll, verursachen keinen Neid und setzen andere nicht herab. Menschen unterscheiden sich in der individuellen Ausprägung ihrer Charakterstärken, die individuellen Profile wiederum sind aber einigermaßen stabil. 24 anerkannte Charakterstärken sind zu sechs Tugenden zusammengefasst: Weisheit und Wissen (Kreativität, Neugier, Liebe zum Lernen, Aufgeschlossenheit, Weisheit), Mut (Authentizität, Tapferkeit, Lebenskraft, Ausdauer), Humanität (Freundlichkeit, Bindungsfähigkeit, soziale Intelligenz), Gerechtigkeit (Fairness, Führungsvermögen, Teamfähigkeit und Loyalität), Mäßigung (Vergebungsbereitschaft, Bescheidenheit, Umsicht, Selbstregulation) und Transzendenz (Sinn für das Schöne und Gute, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor/Verspieltheit, Spiritualität). Es gibt Zusammenhänge zwischen einer hohen Ausprägung der Charakterstärken und Lebenszufriedenheit, Flow, Gesundheit und beruflichem bzw. schulischem Erfolg. Zahlreiche Interventionen dazu sind bekannt.

Signaturstärken umfassen die Stärken, mit denen sich ein Mensch stark identifiziert und die ein wesentlicher Bestandteil seines Weltbildes sind. Sie sind in ihrer persönlichen Kombination und Ausprägung so individuell wie ein Fingerabdruck. Sie werden an Hand der Kriterien Identifikation, Freude, Erfolg, Kreativität und Ergebnis identifiziert.

Ziele

Menschen investieren viel Zeit und Energie in die Beschäftigung mit Zielen. Sie denken über sie nach, entscheiden sich zwischen unterschiedlichen Zielen und verfolgen diese. Ziele geben dem Leben Struktur und Richtung und unterstützen die psychische Organisiertheit. Zielerreichung macht auch glücklich. Wesentliche Tugenden bei der Zielerreichung sind Umsicht, Ausdauer und Geduld.

Im Bereich der Lebensziele, also der persönlich langfristigen und wichtigen Ziele, machen manche glücklicher als andere. Ziele, die langfristig glücklich machen, betreffen Leistung, Einsatz und Beiträge. Bei Arbeits- und Leistungszielen geht es darum, seine Stärken einzusetzen, Kompetenz auszubauen, etwas aus eigener Kraft zu erreichen, Leistung zu zeigen und erfolgreich zu sein. Bei generativen Zielen geht es primär darum, etwas weiterzugeben und einen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten. Ziele mit Nähe und Beziehung machen ebenso langfristig glücklich.

Weniger glücklich machen Ziele um die Themenbereiche Wohlstand, soziale Anerkennung, Macht und Einfluss, Unabhängigkeit und äußerliche Attraktivität. Ziele sollten als Annäherungsziele, in denen Zustände zum ersten Mal erreicht,

aufrechterhalten oder ausgebaut werden sollen, definiert werden. Vermeidungsziele zeichnen sich dadurch aus, dass etwas verhindert oder hinausgezögert werden soll. Annäherungsziele eignen sich besser und sind leichter umsetzbar.

6. Liste der Bücher, mit denen wir uns im Zuge unseres Meisterstücks beschäftigt haben

- „Advances in positive organizational psychology“, Volume 1, Arnold B. Bakker, 2013,
- Corporate Happiness als Führungssystem – Glückliche Menschen leisten gerne mehr (Oliver Haas), Erich Schmidt Verlag, 2. Auflage
- Flourishing, Wie Menschen aufblühen, Martin Seligman, 2011
- Glücklich sein - Warum Sie es in der Hand haben, zufrieden zu leben“, Sonja Lyubomirsky, 2008
- Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis, Daniela Blickhan.
- Positive Psychologie in Unternehmen: Für Führungskräfte, Michael Tomoff