

# Chatprotokoll (Best-of) zum Online-Seminar

„Stärken stärken – Positive Psychologie im Unternehmen“ vom Juni 2022

## Fragen und Antworten im Überblick

### Stärkenorientierte Führung

Wie lautet der Link für den VIA-Stärkentest? [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org)

#### Worin liegt der Unterschied zwischen dem VIA Stärkentest und dem Gallup Stärkentest?

Sowohl der Gallup [CliftonStrengths](#) als auch der [VIA-IS](#) (Values in Action Inventory of Strengths) der Positiven Psychologie fokussieren sich auf Das Positive und die Stärken statt auf die Defizite.

„Stärken sind im Gallup-Ansatz allerdings etwas anders definiert als im VIA-Modell: Sie entstehen aus Signatur-Talenten in Verbindung mit erworbenem Wissen und angeeigneten Fertigkeiten. Daraus erwächst dann die Fähigkeit, bei einer spezifischen Aktivität konsistent herausragende Leistungen zu zeigen. Diese Fähigkeiten sind so vielfältig wie die Kontexte, in denen sie eingesetzt werden; daher gibt es im Gallup-Modell keine Liste von Stärken, sondern stattdessen eine Liste zugrunde liegender Talente. Um diese Liste zusammenzustellen, ging die Gallup-Gruppe um Buckingham und Clifton anders vor als die VIA-Gruppe: Gallup führte Interviews mit sogenannten Fokusgruppen, in denen sie Tausende von Menschen zu Wesenszügen befragten, die mit herausragender Leistung im Arbeitsumfeld verbunden sind. Daraus extrahierten sie die genannten 34 Talente, für die auch ein Fragebogen zur Verfügung steht. [...] Die Gallup-Talente sind inhaltlich in jedem Fall deutlich stärker berufsbezogen als die Charakterstärken und orientieren sich auch nicht an der philosophischen Grundlage des guten Charakters.“ (Daniela Blickhan, 2015, S. 175).

Quelle: Daniela Blickhan (2015) Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis. Paderborn: Junfermann Verlag.

#### Macht es Sinn, ggf. die schwächeren Stärken zu fördern als sich auf die Signatur-Stärken zu konzentrieren?

Die Signaturstärken zu stärken bereitet Menschen häufig viel Freude. Die Motivation an den Signatur-Stärken zu arbeiten ist dementsprechend hoch, was für Entwicklungsprozesse förderlich ist. Sich auch um schwächer ausgeprägte Stärken zu kümmern, ist aber natürlich nicht falsch. Holen Sie Ihre Beschäftigten bei ihren Bedarfen ab und tauschen Sie sich gemeinsam darüber aus, wo die Reise der Potenzialentfaltung im Arbeitskontext hingehen soll.

**Haben Sie einen Tipp: Es gibt im Unternehmen ja nicht nur Aufgaben in einer Stelle, die voll in die Stärken eines Mitarbeitenden fallen. Wie kann man Menschen dazu bringen, sich auch diesen mit der nötigen Sorgfalt zu widmen. Ein Beispiel: Ein Computer-Spezialist bestellt etwas und vergisst der Buchhaltung regelmäßig darüber Bescheid zu geben und die Belege weiterzuleiten.**

Das ist ganz richtig, dass man im regulären Arbeitsalltag selten zu 100 Prozent der Zeit in seinen Stärken aktiv ist. Dies ist auch nicht das Ziel der stärkenorientierten Führung. Dennoch sind stärkenorientierte Mitarbeitergespräche hilfreich, um eine bessere Passung zwischen Arbeitsanforderungen und Fähigkeiten zu erzielen. Denn bereits das Bewusstsein darüber, in seinen Stärken aktiv sein zu können und dass auch Führungskräfte ein Interesse daran haben, Beschäftigte in ihren Stärken einzusetzen, fördert Motivation und Engagement am Arbeitsplatz. In Bezug auf Ihre Situation gibt es sicherlich mehrere Lösungswege: Ein erstes Mitarbeitergespräch könnte Aufschluss darüber geben, wo die Ursache des Problems liegt. Können eventuell Prozessoptimierungen das Einreichen von Belegen vereinfachen? Ein Gespräch zwischen dem Computer-Spezialisten und der Buchhaltung könnte für mehr Verständnis für die jeweils andere Berufsgruppe sorgen und ein positives Miteinander fördern – ganz im Sinne von „in den Schuhen der anderen“. Und vielleicht hilft auch schon eine wöchentliche Erinnerung im Outlook-Kalender, Kaufbelege ordnungsgemäß und fristgerecht einzureichen. Hören Sie doch am besten einmal nach, was es braucht, damit der Prozess für beide Parteien besser ablaufen kann und ich bin mir sicher, Sie können gemeinsam eine Lösung finden, die für alle Parteien gut funktioniert.

#### **Gibt es einen (stärkenorientierten) Fragenkatalog für Feedbackgespräche?**

Anbei finden Sie Studienergebnisse und eine Vorlage für einen Feedback-Fragebogen rund um das Thema Führungsqualität und Mitarbeiterzufriedenheit.

[Gallup Q12 - 12 Fragen für mehr Mitarbeiterzufriedenheit - Hirnpuls-New](#)

[ZOE\\_2020\\_03\\_Rose\\_Steger.pdf](#)

[KAARMA\\_Fragebogen\\_Rose.pdf](#)

[ZOE\\_2017\\_04\\_Rose\\_Steger.pdf](#)

#### **Könnten Sie bitte die Übung "das Selbst im Spiegel" nochmal erklären?**

Die Frage zur Übung lautet: Please tell me a story of my life where you saw me at my best. Zu Deutsch: „Erzähl mir bitte eine Geschichte aus meinem Leben, in der du mich in meiner Bestleistung erlebt hast.“ Stellen Sie diese Frage ca. 20 Freunden, Bekannten, KollegInnen und sammeln Sie deren Antworten. Anschließend clustern Sie deren Antworten und formulieren prägnante Sätze in der Ich-Form und erstellen auf Basis der Antworten ihr persönliches Stärkenboard.

#### **Lt. Zertifikat wurde über Pinguine gesprochen - könnten Sie das bitte nochmal genauer erklären?**

Der Blick auf unsere Stärken ist ganz eindrücklich an dem Pinguin-Beispiel zu erklären: Wenn ein Pinguin lernen soll auf einen Baum zu klettern, weil er da noch Defizite hat, kann das Ergebnis nur suboptimal sein. Er muss annehmen, er wäre unzulänglich und unbegabt. Setzt man ihn in seinen Stärken ein, z.B. beim Schwimmen und Tauchen, stellen sich Erfolge und auch ein Gefühl der Selbstwirksamkeit ein. Das kann man ganz gut auf uns übertragen: Wenn wir an unseren Stärken ansetzen, können wir viel mehr erreichen und am Ende größere Erfolge erzielen, anstatt nur unsere Schwächen lediglich auf ein akzeptables Niveau anzuheben. Bezogen auf die Arbeitswelt heißt das, die Stärken von Beschäftigten zu erkennen und die Beschäftigten anschließend größtenteils im Kontext der jeweiligen Stärken einzusetzen. Einen Pinguin setzt man besser zum Fischfang als zur Apfelernte ein.

## Nachhaltige Implementierung Positiver Psychologie

### **Zählt Positive Psychologie für Sie direkt zu Healthy Leadership? Sind die Begriffe überhaupt voneinander zu trennen?**

Die vorhandenen Konzepte zur gesundheitsgerechten Führung oder Gesund führen (healty Leadership), beinhalten meistens Elemente der positiven Psychologie. Ich sage gerne: "Sie gehen Hand in Hand". Wenn Sie sich weiter mit dem Thema Führung und Positive Psychologie beschäftigen möchten, wäre der PERMA-Lead(R)-Ansatz bestimmt (s. iga.Fakten 11) etwas für Sie oder das AOK-Programm "Gesund Führen" ([aok-gesundfuehren.de](http://aok-gesundfuehren.de)).

### **Wie kann ich meinem Chef das Thema Positive Psychologie näher bringen ohne ihm auf die Füße zu treten?**

Der Weg über einen ganzheitlichen BGM-Prozess bietet sich an, um auch Ansätze der Positiven Psychologie im Unternehmen zu implementieren. Den Einstieg in einen ganzheitlichen BGM-Prozess bietet beispielsweise eine psychische Gefährdungsbeurteilung, zu der der Arbeitgeber ohnehin gesetzlich verpflichtet ist. Psychische Gefährdungsbeurteilung klingt zunächst nicht äußerst positiv, aber sie ermöglicht auch den Blick auf die Ressourcen und das Gelingende im Unternehmen.

### **Wie schaffe ich es positiv zu denken, wenn ich ständig Brände löschen muss?**

Die Positive Psychologie möchte keine Luftschlösser bauen und dazu aufrufen alles im (Berufs-)Leben ausschließlich positiv zu sehen. Das Superhelden-Dilemma möchte veranschaulichen, dass es beide Superhelden für ein gesundes und glückliches Leben braucht. Beide Superhelden haben ihre Berechtigung. Wenn es gilt Brände zu löschen, ist es sogar erforderlich, das rote Cape anzuziehen. Das grüne Cape ermöglicht es uns, den Fokus auf das Gelingende und die Ressourcen zu lenken und lösungsorientiert zu denken.

Es geht bei der Positiven Psychologie demnach nicht darum, die Probleme zu ignorieren. Schließlich werden zahlreiche Auftragnehmer dafür bezahlt, Brände zu löschen und Probleme zu lösen. Die Positive Psychologie ist eher zu verstehen als Energiegeber und sorgt für das gewisse Durchhaltevermögen, um Problemen und Herausforderungen positiv zu begegnen und sich diesen annehmend zuzuwenden.

Es ist demnach wichtig den Blick sowohl auf die Belastungen als auch auf die Ressourcen zu richten. Dieser ganzheitliche Ansatz wird auch im betrieblichen Gesundheitsmanagement verfolgt und gelebt. Frage aus der Positiven Psychologie können lauten: Wie schaffen wir es die Brände zu löschen? Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Welche ähnlichen Herausforderungen haben wir bereits gemeistert und wie haben wir das geschafft?

### **Gibt es besondere Empfehlungen für Krisenzeiten und Zeiten mit besonderer Belastung?**

In Krisenzeiten sind beide Superhelden gefragt. Die Superhelden im roten Umhang, die den Blick auf die Belastungen erlauben und aktiv nach Lösungen suchen und die Glücksbärchi, die unterstützend helfen und als Energiegeber für ausreichend Durchhaltevermögen sorgen.

### **Wir haben in der Firma "Wertschätzungselemente" in Form von Goodies für die Mitarbeitenden eingeführt. Diese wurden dann bei einer "professionellen" Analyse aber gar nicht mehr wahrgenommen. Wie verhindert man dann die "Abnutzung" von Wertschätzung?**

Wertschätzung ist ein individuelles Bedürfnis und kann über viele Kanäle erfolgen. Daher ist es wichtig im ständigen Austausch mit den Beschäftigten zu bleiben und regelmäßig nachzufragen: Wann fühlen Sie sich hier im Betrieb wertgeschätzt? Das Nachfragen drückt bereits Wertschätzung aus und ermöglicht Wertschätzung im Betrieb immer wieder neu aufleben zu lassen.

**Wie schaffe ich es Mitarbeitende, die eher alles negativ sehen und sich immer nach oben orientieren, auf die guten Sachen hinzuweisen, die vorhanden sind?**

Verändern Sie kleine Dinge und führen Sie Methoden aus der Positiven Psychologie langsam ein (beispielsweise What-Went-Well-Methode, Tada-Listen, eine positive Feedbackrunde, Wall of Fame). Manchmal hilft es auch Methoden mit materiellen Gegenständen zu untermalen. Beispielsweise kann man eine positive Feedbackrunde mit einem Smiley-Ball unterstützen, der im Teilnehmerkreis rumgegeben wird. Manchmal hilft es Beschäftigten aber auch, einmal „Luft ablassen“ zu dürfen. Anschließend fällt es häufig leichter, sich wieder auf das Positive zu fokussieren.

**Gibt es vertiefende Literatur dazu, insbesondere zum Kennenlernen der Stärken?**

[aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/positive-psychologie/](https://aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/psychische-gesundheit/positive-psychologie/)

[aok-gesundfuehren.de](https://aok-gesundfuehren.de)

[aok.de/fk/online-seminare-als-video](https://aok.de/fk/online-seminare-als-video)

<https://nicorose.de/publikationen/>