

Erfolgreiche Führungskultur

-

Ein Training für Führungskräfte in der digitalen
Arbeitswelt

Stappellaufprojekt

Claudia Monstein

Universität Zürich

CAS Positive Psychologie

25.07.2023

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird ein Kurs erarbeitet mit dem Ziel, die Arbeitszufriedenheit zu steigern. Der Kurs richtet sich an Führungskräfte aus der digitalen Arbeitswelt, speziell aus der Softwareentwicklungs-Branche. Die Führungskräfte erhalten im Kurs Einblick in theoretische Grundlagen aus der Positiven Psychologie, erfahren positive Interventionen und erhalten Werkzeuge an die Hand, um die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden zu steigern.

Im ersten Teil der Arbeit werden theoretische Hintergründe aus der Positiven Psychologie, Arbeitszufriedenheit und "Positive Leadership" mit "PERMA-Lead" zusammengefasst. Das Kapitel "Theoretischer Hintergrund" entstand aus einer vertieften Literaturrecherche mit Büchern und Zeitschriftenartikeln über Positive Psychologie, positive Emotionen, "Positive Leadership", moderne Führungsarbeiten und agile Methoden. Im Kapitel "Konzeption und Überlegungen zum Kurs" geht es um die konkrete Umsetzung eines Kurses. Im Kurs wird Theorie über Positive Psychologie und "Positive Leadership" mittels "PERMA-Lead" vermittelt. Um den Kurs aktiv und spannend zu gestalten, werden positive Interventionen und Aktivitäten eingeplant. Die Kursdauer ist für einen Tag angesetzt.

Das Ergebnis der Arbeit ist eine detaillierte Unterrichts-Planung für den Kurs "Erfolgreiche Führungskultur". Dieser Kurs wird ab Herbst 2023 an der Ost in Rapperswil im CAS UX Management im Modul Führungskultur angeboten.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Theoretischer Hintergrund	5
Positive Psychologie	5
Positive Emotionen	6
“Broaden and Build” Theorie	7
Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit	8
Positive Leadership	8
P: PERMA-Lead – Positive Emotionen	9
E: PERMA-Lead – Engagement	10
R: PERMA-Lead – Relationships	11
M: PERMA-Lead – Meaning	12
A: PERMA-Lead – Accomplishment	13
Konzeption und Überlegungen zum Kurs	13
Vormittag	14
Nachmittag	15
Didaktische Analyse	16
Kursaufbau: Erfolgreiche Führungskultur	17
Diskussion	19
Literaturverzeichnis	20
Bücher	20
Zeitschriften	20
Videos	21

Einleitung

Diese Arbeit widmet sich dem Thema "Positive Leadership", das heisst es geht um eine erfolgreichen Führungskultur. In schweizer Unternehmen sollte dieses Thema derzeit von besonderem Interesse sein, ausgehend von einem Fachkräftemangel im digitalen Bereich, insbesondere in der Informatik-Branche. Demnach ist es für Unternehmen relevant, gute Mitarbeitende zu behalten, sie zu fördern und ihre Arbeitszufriedenheit zu steigern. "Positive Leadership" ist ein Teilfachbereich aus der Positiven Psychologie, dabei geht es um positive Interventionen angewendet im Geschäftsumfeld und um den Fokus auf die Stärken. Agile Methoden sind moderne Arbeitsweisen im Bereich der Softwareentwicklung, dabei geht es um selbstorganisierte Teams. Mit der Kombination von "Positive Leadership" und agilen Methoden, sollte die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden zu gesteigert werden können.

Die Relevanz des Themas zeigte kürzlich auch ein Interview mit Heike Bruch im Schweizer Fernsehen über das Thema "New Work: Warum uns der Wandel der Arbeitswelt überfordert". Es ging darum, wie der Führungsstil vom Menschenbild beeinflusst wird, welches in einem selbst und in der Unternehmung vorherrscht. Zudem komme es stark auf den Kontext an, den richtigen Führungsstil zu verwenden. Im Präzision Kontext benötige es Kontrolle, im Exploration Kontext hingegen bräuchte es Freiraum. Ein wichtiger Punkt welche Heike Bruch erwähnt, ist das Thema "Caring", man soll sich um seine Mitarbeitenden kümmern (SRF Kultur Sternstunden, 2023).

In der vorliegenden Arbeit geht es um erfolgreiche Führungskultur, wie kann man sich gut um seine Mitarbeitenden kümmern und wie wichtig es ist, ihnen den notwendigen Freiraum im explorativen Kontext zu geben. Mit der Arbeit sollen Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit aufgezeigt werden. Die Untersuchung beschränkt sich auf Führungskräfte aus dem digitalen Arbeitsumfeld, besonders aus dem Informatik Umfeld, konkret aus der Softwareentwicklungs-Branche.

Die Zielsetzung für diese Arbeit lautet daher, welches Wissen und was für Interventionen sollen einer Führungskraft in einem Kurs vermittelt werden, damit sie befähigt wird, ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu führen.

Mit dem Kurs "Erfolgreiche Führungskultur" soll die Arbeitswelt in der Schweiz verbessert werden, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden soll gesteigert werden. Eine Kündigung eines Mitarbeitenden, kostet ein Unternehmen einiges mehr, als eine Investition in positive Interventionen, mit dem Ziel die Arbeitszufriedenheit eines Mitarbeitenden zu steigern. Ein Gewinn für das Unternehmen und ein persönlicher

Gewinn für die Mitarbeitenden, denn gesteigerte Arbeitszufriedenheit bedeutet auch gesteigerte Lebenszufriedenheit.

Als Methodik für diese Arbeit wurde eine vertiefte Literaturrecherche ausgewählt, aus der die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst wurden. Im Kapitel "Theoretischer Hintergrund" werden die theoretischen Grundlagen aus der Literaturrecherche zusammengefasst. Darauf aufbauend wird im Kapitel "Konzeption und Überlegungen zum Kurs" die konkrete Umsetzung des Kurses "Erfolgreiche Führungskultur" beschrieben. Die Arbeit endet mit einer Diskussion.

Theoretischer Hintergrund

Mit dieser Arbeit wird das Ziel verfolgt, was in einem Kurs für Führungskräfte vermittelt werden soll, damit die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigt.

In dieser Arbeit wird unter Führungskraft eine Person verstanden, welche eine leitende Position innehat, Verantwortung trägt, Aktivitäten und Ressourcen von Mitarbeitenden koordiniert, um bestimmte Ziele zu erreichen. Der Begriff Arbeitszufriedenheit bezieht sich auf das subjektive Wohlbefinden, das ein Mitarbeiter in Bezug auf seine Arbeit hat.

Gegenstand dieses Kapitels sind die wichtigsten Konzepte aus der Positiven Psychologie, "Positive Leadership" mittels "PERMA-Lead" und Arbeitszufriedenheit, welche als Grundlage für den Kurs dienen werden.

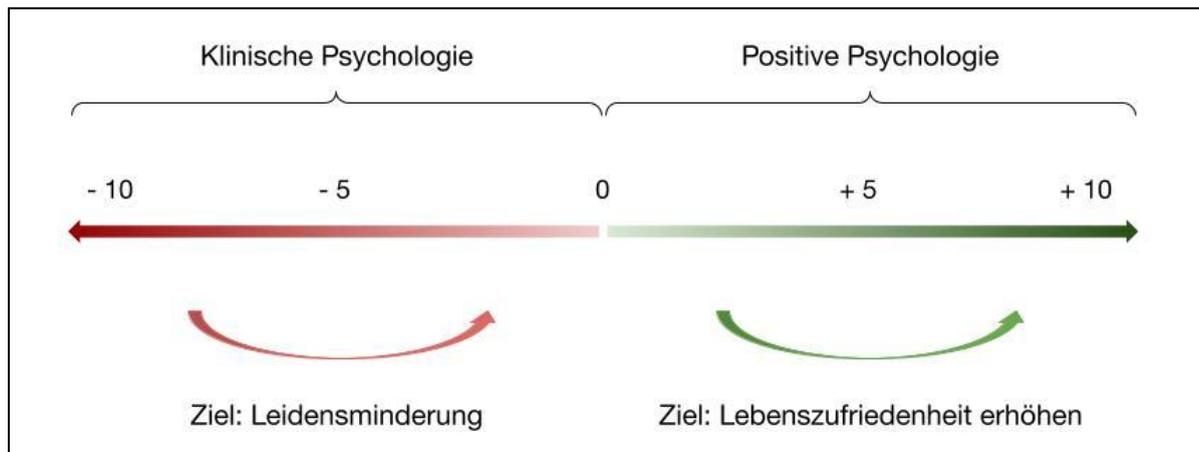
Positive Psychologie

Die Positive Psychologie beschäftigt sich mit verschiedenen Schwerpunkten, darunter die Erforschung eines erfüllten Lebens, die Untersuchung des menschlichen Charakters und die Entwicklung sowie Anwendung positiv-psychologischer Interventionen. Ihr Ursprung kann auf die Präsidentschaft von Martin Seligman bei der American Psychological Association im Jahr 1998 zurückgeführt werden, was als Beginn der Positiven Psychologie angesehen wird (M. E. P. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Allerdings führt die Abwesenheit von etwas Negativem noch nicht zu etwas Positivem. Die Abwesenheit von Depression, Angststörungen oder anderen psychischen Erkrankungen bedeutet nicht, dass man Lebenszufriedenheit, Glück oder Sinnhaftigkeit verspürt (Ebner, 2019). In der nachfolgenden Abbildung zur "Logik der Positiven Psychologie" werden die unterschiedlichen Ziele visualisiert. In der klinischen Psychologie ist das Ziel das Leiden zu mindern, in der Positiven Psychologie verfolgt man das Ziel der Erhöhung der Lebenszufriedenheit.

Abbildung 1

Eigene Aufbereitung von "Logik der Positiven Psychologie" nach Ebner (2019)

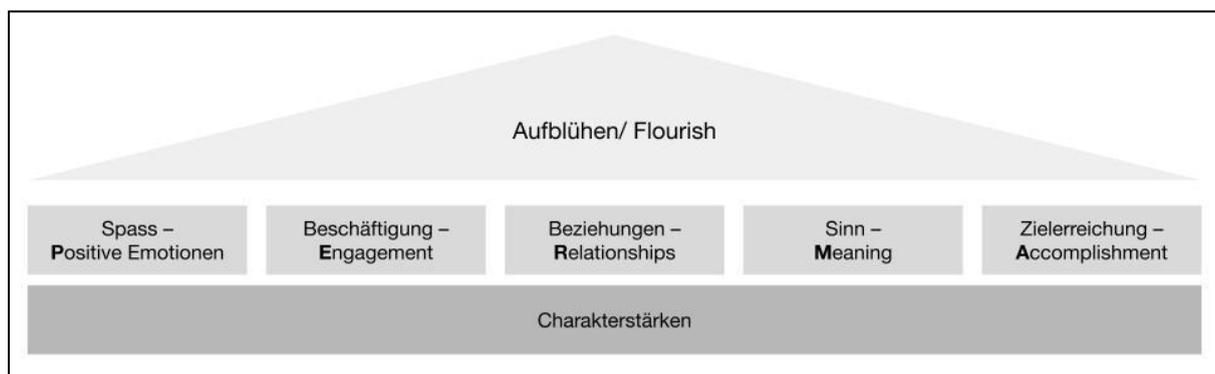


Im Hinblick auf die Steigerung der Lebenszufriedenheit, vertritt Seligman die Auffassung, dass das menschliche Aufblühen, auch "Flourish" genannt, auf Charakterstärken und dem PERMA-Modell aufbaut (Seligman, 2012). Charakterstärken sind positive Eigenschaften und Tugenden, die das Wohlbefinden, die Resilienz und das persönliche Wachstum einer Person fördern. (Peterson & Seligman, 2004). Das PERMA-Modell identifiziert fünf Elemente, welche als eigenständige Quelle des Wohlbefindens betrachtet werden können (Seligman, 2012).

Wie in Abbildung 2 dargestellt, ermöglicht die Kombination aus den Charakterstärken und dem PERMA-Modell, ein Aufblühen und dadurch eine Steigerung der Lebenszufriedenheit.

Abbildung 2

Eigene Aufbereitung von "Fünf Wege zum Aufblühen" nach Martin Seligman (2012)



Positive Emotionen

Die positiven Emotionen sind ein wichtiger Bestandteil der Positiven Psychologie, das P im PERMA-Modell. Positive Emotionen sind zum Beispiel Freude, Dankbarkeit,

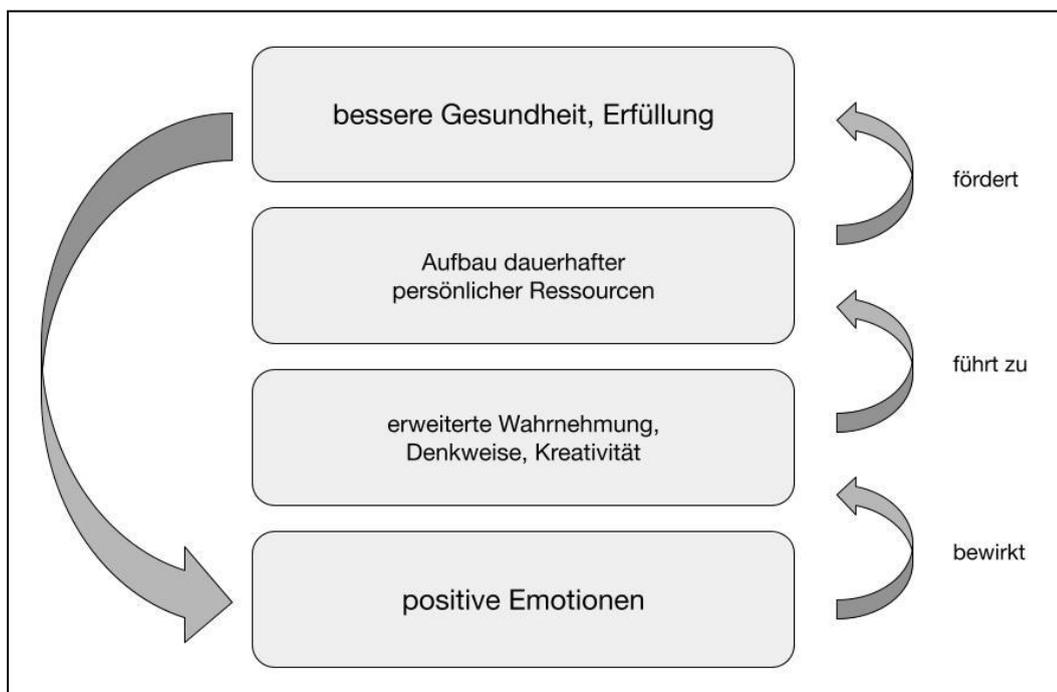
Heiterkeit/ Zufriedenheit, Interesse, Hoffnung, Stolz, Vergnügen, Inspiration, Ehrfurcht und Liebe. Laut Fredrickson (2011) liegt es an jedem Einzelnen, ob er sich auf eine positive oder negative Entwicklungsspirale begibt. Eine positive Einstellung ermöglicht persönliches Wachstum, Kreativität und Widerstandsfähigkeit, während eine negative Einstellung zu Stagnation führen kann. Positive Emotionen öffnen das Herz und den Geist, machen Menschen empfänglicher und haben einen positiven Einfluss auf die Lebensdauer. Eine positive Lebenseinstellung ermöglicht es, neue Fähigkeiten, Bindungen, Wissen und Möglichkeiten zu entdecken und aufzubauen. Eine positive Grundhaltung erweitert den Blickwinkel, steigert die Kreativität und verbessert die Lösungsansätze bei Problemen. Sie stärkt auch das Gefühl der Verbundenheit mit anderen Menschen und inspiriert, anderen zu helfen. Eine positive Einstellung führt zu weiteren positiven Gefühlen und einer Aufwärtsspirale, "Broaden and Build" (Fredrickson, 2011).

"Broaden and Build" Theorie

Es geht darum, dass positive Emotionen die Wahrnehmung erweitern (broaden) und dadurch geschieht ein Ressourcenaufbau (build). Durch die Anwendung der "Broaden and Build" Theorie, kann die Lebenszufriedenheit gesteigert werden.

Abbildung 3

Eigene Aufbereitung von "Broaden and Build" Modell nach Fredrickson (2011)



Lebenszufriedenheit und Arbeitszufriedenheit

Ein relevanter Aspekt der vorliegenden Arbeit ist die Steigerung der Arbeitszufriedenheit. Zum Unterschied zur Lebenszufriedenheit, begnügt sich die Arbeitszufriedenheit mit der Zufriedenheit bei der Arbeit. Der Ausdruck Lebenszufriedenheit bezieht sich auf die Bewertung, die eine Person über ihr eigenes Leben macht. Es ist ein subjektives Mass dafür, wie zufrieden oder unzufrieden eine Person mit ihrem Leben ist. Die Lebenszufriedenheit betrachtet das gesamte Leben einer Person. Zielen Interventionen der Positiven Psychologie auf die Steigerung der Lebenszufriedenheit ab, so dienen Interventionen am Arbeitsplatz zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit.

Der Ausdruck Arbeitszufriedenheit ist ein subjektives Mass für positive oder negative Bewertungen, die Mitarbeitende in Bezug auf ihre Arbeit und die Arbeitsbedingungen empfinden. Arbeitszufriedenheit kann durch verschiedene Faktoren beeinflusst werden. Forschung zu Arbeitszufriedenheit am Arbeitsplatz kann Einblicke in die Mitarbeitermotivation, die Arbeitsleistung und das allgemeine Wohlbefinden am Arbeitsplatz geben. Eine hohe Arbeitszufriedenheit kann zu einer gesteigerten Motivation, Produktivität und einem höheren Engagement führen.

Wie die Arbeitszufriedenheit konkret gesteigert werden kann, erläutert die Theorie aus "Positive Leadership".

Positive Leadership

Der Ausdruck "Positive Leadership" bezeichnet einen Ansatz von Führungsarbeit, welcher sich auf die Förderung von positiven Aspekten in der Arbeitsumgebung konzentriert. Ein "Positive Leader" fragt sich, wie die Freude an der Arbeit seiner Mitarbeitenden gesteigert werden kann.

Ein wesentlicher Bestandteil von "Positive Leadership" ist "PERMA-Lead", die folgenden Ausführungen stützen sich auf die Untersuchungen von Ebner (2019):

P-Lead - "Positive Emotionen": Ein "Positive Leader" trägt dazu bei, dass sich Mitarbeitende am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spass bei der Arbeit haben (Ebner, 2019).

E-Lead - "Engagement": Ein "Positive Leader" gibt seinen Mitarbeitenden Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen. Er unterstützt Mitarbeitende dabei, ihre Fähigkeiten zu erkennen (Ebner, 2019).

R-Lead - “Relationships”: Ein “Positive Leader” sorgt dafür, dass sich Mitarbeitende im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Er trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt (Ebner, 2019).

M-Lead - “Meaning”: Ein “Positive Leader” trägt dazu bei, dass Mitarbeitende Sinn in ihrer Arbeit erleben. Darüber hinaus stellt er sicher, dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist. Vermittelt den Mitarbeitenden, dass sie wertvolle Arbeit leisten (Ebner, 2019).

A-Lead - “Accomplishment”: Ein “Positive Leader” freut sich mit seinen Mitarbeitenden, wenn sie Ziele erreicht haben und lobt sie dafür. Er gibt den Mitarbeitenden positives Feedback, wenn etwas erreicht wurde (Ebner, 2019).

P: PERMA-Lead – Positive Emotionen

In “Positive Leadership” geht es darum, den positiven Emotionen Raum zu geben und sie bewusst wahrzunehmen, anstatt das Negative auszublenden und mit oberflächlicher Positivität zu überdecken. Positive Emotionen führen bei Mitarbeitenden zu einer nachhaltigen Entwicklung von Ressourcen, was sowohl den Mitarbeitenden als auch der Organisation zugute kommt (Ebner, 2019).

Am besten ist, wenn Mitarbeitende zufrieden und produktiv sind, schädlich ist es, wenn sie unzufrieden und unproduktiv sind. Nachfolgende Abbildung 4 zeigt vier Quadranten, in welchen sich Mitarbeitende befinden können im Zusammenhang von Zufriedenheit und Produktivität.

Abbildung 4

Eigene Aufbereitung von Zufriedenheit und Produktivität nach Ebner (2019)



Aus einer Leistungsperspektive könnte man denken, dass man nichts an den Personen oben rechts im Quadranten ändern muss - sie sind produktiv, aber unzufrieden. Dies ist jedoch ein falscher Ansatz, denn unzufriedene Menschen können andere anstecken. Zudem führt Unzufriedenheit zu einer erhöhten Fluktuation, da negative Stimmung einer der Hauptgründe ist, warum Mitarbeitende ihren Arbeitsplatz verlassen (Ebner, 2019).

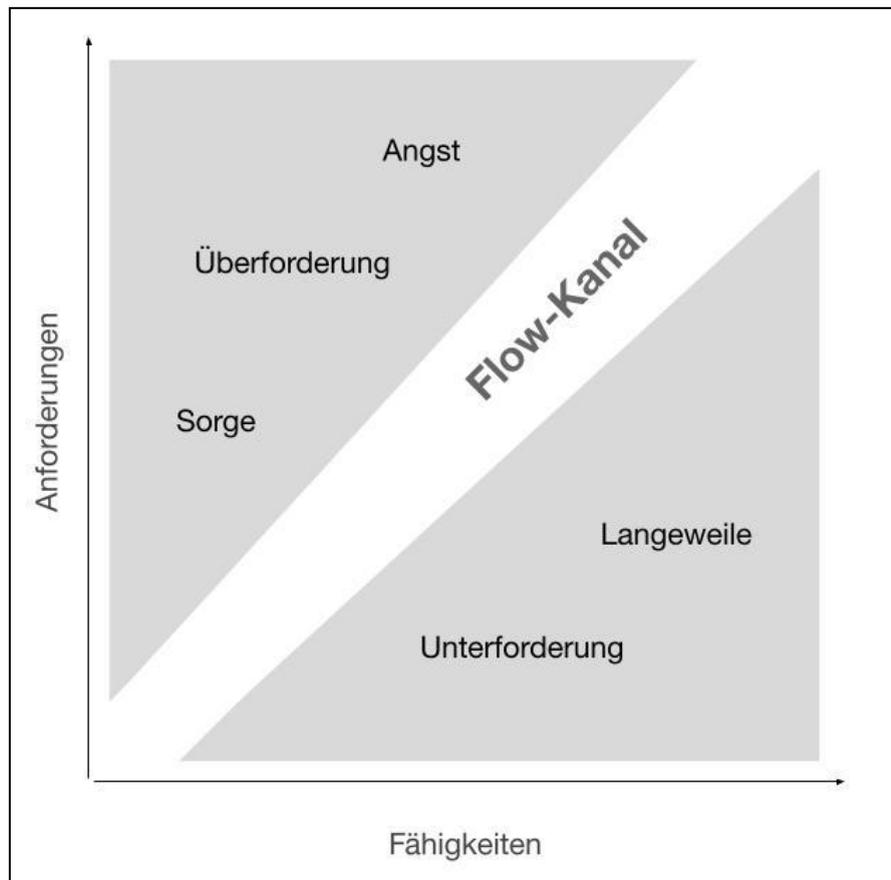
E: PERMA-Lead – Engagement

Engagement ist die Leidenschaft, die entsteht, wenn Personen sich in Situationen befinden, die sie herausfordern, aber gleichzeitig die Möglichkeit bietet, die spezifischen Fähigkeiten und Stärken einzubringen. Diese Kombination führt dazu, dass Menschen Höchstleistungen erbringen können (Ebner, 2019).

Mihály Csikszentmihályi beschreibt dieses Erleben als "Flow-Erleben". Flow-Zustände haben üblicherweise positive Auswirkungen, Menschen fühlen sich im Flow eher mit ihrem Leben verbunden anstatt isoliert. Im Flow tauchen Menschen vollständig in ihre Arbeit ein und sind intrinsisch motiviert. Sie haben das Gefühl, dass sie wirklich in dem Moment präsent sind und nicht emotional distanziert. Die Wahrscheinlichkeit, dass sie etwas als langweilig empfinden, ist gering, im Gegenteil, die Tätigkeit bereitet ihnen Freude. Sie berichten von einem starken Gefühl der Kontrolle über die Situation, anstatt sich ihr ausgeliefert zu fühlen. Das Selbstvertrauen wächst in solchen Momenten und sie haben das Vertrauen, dass sie die erforderlichen Fähigkeiten für das, was sie gerade tun, besitzen (Csikszentmihalyi, 2017). Nachfolgende Abbildung 5 visualisiert den Flow-Zustand.

Abbildung 5

Eigene Aufbereitung Flow-Modell nach Mihály Csíkszentmihályi (2017)



R: PERMA-Lead – Relationships

Chris Peterson betonte die Bedeutung von "Other people matter". Diese Erkenntnis wird auch durch jahrzehntelange Forschung gestützt, die einen entscheidenden Faktor zur Stressreduktion identifiziert hat: die Pflege von Freundschaften (Ebner, 2019).

Positive Beziehungen im Arbeitsumfeld, Faktoren, welche dafür wichtig sind, zusammengestellt von Markus Ebner (2019):

1. Vertrauen

Vertrauen ist eine unverzichtbare Voraussetzung für förderliche Arbeitsbeziehungen, welche Vorteile für Mitarbeitende und Organisation bringen (Zeffane et al., 2018). Arbeitseinstellung, Arbeitsverhalten und Leistung werden durch vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen positiv beeinflusst (Costa et al., 2018). Durch Vertrauen geht man eher das Risiko ein, sowohl negative als auch positive Informationen und Erfahrungen zu teilen (Mayer et al., 1995).

2. Regelmässige Interaktionen, gemeinsame Zeit

Stabile Beziehungen brauchen einen gemeinsamen Erfahrungsschatz,

besonders für virtuelle Teams benötigt es konkrete Massnahmen, die ein Gemeinschaftsgefühl vermitteln (Kirkman et al., 2004).

3. **Gemeinsame Ziele und Rollenklarheit**

Damit alle an einem Strang ziehen, ist es wichtig, dass ein gemeinsames Ziel definiert ist. Klarheit in Bezug auf ein Teamziel und die Klarheit in Bezug auf die Rolle, welche jedes Teammitglied einnimmt, sind wesentliche Bestandteile für eine gute Leistung (Gladstein, 1984).

4. **Gemeinsame Normen**

Richtlinien, an denen man sich orientieren kann und die auch erwartet werden, bilden die Grundlage der Teamkultur und werden als Normen bezeichnet. Diese Normen dienen als Leitfaden, bieten Stabilität und ermöglichen Vorhersagbarkeit (Fischer & Wiswede, 2002). In Organisationen werden oft Normen durch Leitbilder festgelegt. Diese Leitbilder gewinnen jedoch nur dann an Bedeutung, wenn sich die Mitarbeitenden damit identifizieren können. Um die Leitbilder weniger abstrakt zu gestalten, ist es hilfreich, konkrete Beispiele zu geben (Ebner, 2019).

5. **Bereitschaft, Wissen und Informationen zu teilen**

Die Zusammenarbeit mehrerer Personen bietet einen erheblichen Vorteil. Der Erfolg hängt stark von einem hohen Vertrauensniveau innerhalb des Teams ab. Wissen und Informationen sind wertvolles Kapital, das in vielen Situationen einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Die Bereitschaft zur Informationsweitergabe ist eine wesentliche Komponente für den Erfolg von Teams (Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009).

6. **Ähnlich oder unterschiedlich**

Ob es förderlich ist, wenn Teammitglieder ähnlich sind, oder ob es besser ist, wenn sie möglichst heterogen sind, ist nicht ganz klar. Es kommt auf den Kontext an (Ebner, 2019).

M: PERMA-Lead – Meaning

Interessante Aufgaben, ein freundliches und unterstützendes Arbeitsumfeld sowie die Möglichkeit, einen Beitrag zur Gesellschaft zu leisten, sind heute die zentralen Kriterien für eine erfüllende Arbeit (Cartwright & Holmes, 2006).

Was braucht es, damit ein Beruf als sinnvoll erlebt wird? Diese Frage beschäftigte Schnell et al. (2013) sie identifizierten dazu vier relevante Faktoren. Zusammengefasst von Markus Ebner (2019):

1. **Passung von Person und Arbeitstätigkeit:**

Die Tätigkeiten und die Rolle sind im Einklang mit der Persönlichkeit, den Zielen und der Lebensaufgabe des Mitarbeitenden (Ebner, 2019).

2. Zielorientierung:

Bei der Zielorientierung spielen die Werte und Normen des Unternehmens eine wichtige Rolle, die durch die Führungskräfte vermittelt werden. Wenn die Führungsebene nicht vertrauenswürdig handelt, kann dies zu einem Mangel an Sinnhaftigkeit bei der Arbeit führen (Ebner, 2019).

3. Bedeutsamkeit:

Mit Bedeutsamkeit sind die Folgen gemeint, die durch die eigene Arbeit hervorgerufen werden. Welche Auswirkungen hat die Tätigkeit auf andere Menschen? Trägt sie etwas zur Organisation oder zur Gesellschaft bei? Das Gefühl von Bedeutsamkeit löst Empfindungen von Autonomie und Kompetenz aus (Ebner, 2019).

4. Zugehörigkeit:

Eine Verbundenheit mit der Organisation, in der Mitarbeitende sich als Teil einer freundlichen Gemeinschaft fühlen, ist ein wichtiger Aspekt, um die Arbeit als sinnvoll zu empfinden (Ebner, 2019).

A: PERMA-Lead – Accomplishment

Selbstwirksamkeit bezeichnet das Gefühl, dass man selbst gezielt Einfluss auf Situationen nehmen kann und durch eigene Kompetenz erfolgreich etwas erreichen kann. Es ist die Erfahrung, dass man durch eigenes Handeln Ziele verwirklichen kann. Selbstwirksamkeit bildet die Grundlage dafür, dass Menschen sich auch in Zukunft anstrengen und engagieren, um ein Ziel zu erreichen (Ebner, 2019).

Accomplishment bedeutet, auch einen Fokus auf das zu legen, was bereits erreicht wurde. Indem man sich auf positive Aspekte konzentriert, können wertvolle Erkenntnisse gewonnen und erfolgreiche Strategien identifiziert werden. Dies ermöglicht es, von den besten Praktiken zu lernen und sie gezielt einzusetzen, um Erfolg zu steigern (Ebner, 2019).

Konzeption und Überlegungen zum Kurs

In Tabelle 1 "Detailausarbeitung 1-Tages Kurs für "Erfolgreiche Führungskultur" ist das Kursprogramm im Detail dargestellt, welches die Führungskräfte im Kurs durchlaufen. Im Kapitel "Didaktische Analyse nach dem Berliner Modell" in Abbildung 6, sind die didaktischen Überlegungen aufgeführt, dazu gehört auch die Zielgruppe des Workshops. Der Workshop ist für Führungspersonen aus der digitalen Arbeitswelt konzipiert.

Nachfolgend eine Beschreibung des Ablaufes inklusive Erläuterungen der einzelnen Inhalte.

Vormittag

Die Kursteilnehmenden werden zunächst inhaltlich in das Thema Positive Psychologie eingeführt. Sie erhalten dabei theoretische Grundlagen zum PERMA-Modell von Seligmann (2012), zu positiven Emotionen von Fredrickson (2011) und deren "Broaden and Build" Theorie. Dies dient dazu, den Teilnehmenden Kenntnisse der aktuellen Wissenschaft aus der Positiven Psychologie zu vermitteln.

Zudem wird auf die Möglichkeit der Steigerung des Wohlbefindens eingegangen, welches dazu dient, dass die Kursteilnehmenden ihren Handlungsspielraum kennen lernen. Durch Steigerung des Wohlbefindens einzelner Personen oder auch Teams, kann die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden.

Eine effektive Methode zur positiven Beeinflussung der Emotionen und dadurch der Steigerung der Arbeitszufriedenheit, ist die Meditation. Durch Meditationsübungen werden nicht nur positive Eigenschaften in einem selbst hervorgebracht, sondern auch in anderen. In einer Studie von Fredrickson (2011) zeigten die Teilnehmenden signifikante Verbesserungen in verschiedenen Bereichen. Erstens gewannen sie mentale Ressourcen, was sich in einer verbesserten Achtsamkeit im gegenwärtigen Moment und der Fähigkeit, angenehme Ereignisse zu genießen, zeigte. Zweitens stärkten sie ihre psychologischen Ressourcen, indem sie sich selbst mehr akzeptierten und ihr Leben als sinnvoll betrachteten. Drittens verbesserten sich ihre sozialen Ressourcen, indem sie tiefere und vertrauensvollere Beziehungen aufbauten und das Gefühl hatten, von anderen besser unterstützt zu werden. Viertens steigerten sich auch ihre physischen Ressourcen, da sie gesünder wurden (Fredrickson, 2011).

Weil meditieren viele positive Auswirkungen haben kann, wird nach der ersten theoretischen Einführung eine kleine Meditationsübung mit den Kursteilnehmenden durchgeführt. Dies hat den Vorteil, dass die Kursteilnehmenden eine Meditation kennen lernen und gleichzeitig deren positive Auswirkungen direkt erleben können.

Im weiteren Verlauf des Workshops am Vormittag werden die Kursteilnehmenden inhaltlich in das Thema "Positive Leadership" eingeführt und erhalten eine theoretische Grundlage zum "PERMA-Lead" Modell, welches die Logik dahinter darstellt. Darüber hinaus wird der Einfluss des "PERMA-Lead" Modells auf Führungskräfte und Mitarbeitende erörtert und anhand wissenschaftlicher Ergebnisse veranschaulicht.

Mittels einer Übung zum Thema “Energetisierende Führung” nach Kim Cameron (2014), reflektieren die Kursteilnehmenden ihre Beziehung zu ihrem Vorgesetzten und auch die Dynamik zu ihren Untergebenen. Mit dem Fragebogen zur energetisierenden Führung, wird den Kursteilnehmenden eine Möglichkeit zur Messung der Arbeitszufriedenheit gegeben.

Nachmittag

Nach dem Mittagessen benötigen Kursteilnehmende eine kurze Auflockerung, eine Qi-Gong Übung dient der Konzentrationsfähigkeit. Mit einer Qi-Gong Übung sind die Kursteilnehmenden anschliessend aufnahmefähiger. Sie lernen zudem eine Methode kennen, die Sie mit ihren Mitarbeitenden durchführen können, sollte der Energielevel in einem langen Meeting sinken.

Am Nachmittag werden die Kursteilnehmenden inhaltlich in das Thema “Digital Leadership” eingeführt. Dabei lernen Sie die Prinzipien von “Digital Leadership” und “Agiler Methoden” kennen, diese sind den Prinzipien von “PERMA-Lead” ähnlich. Die Zielgruppe der Kursteilnehmenden sind Führungspersonen aus der digitalen Arbeitswelt, darum ist dieses Thema ein wichtiger Bestandteil des Workshops.

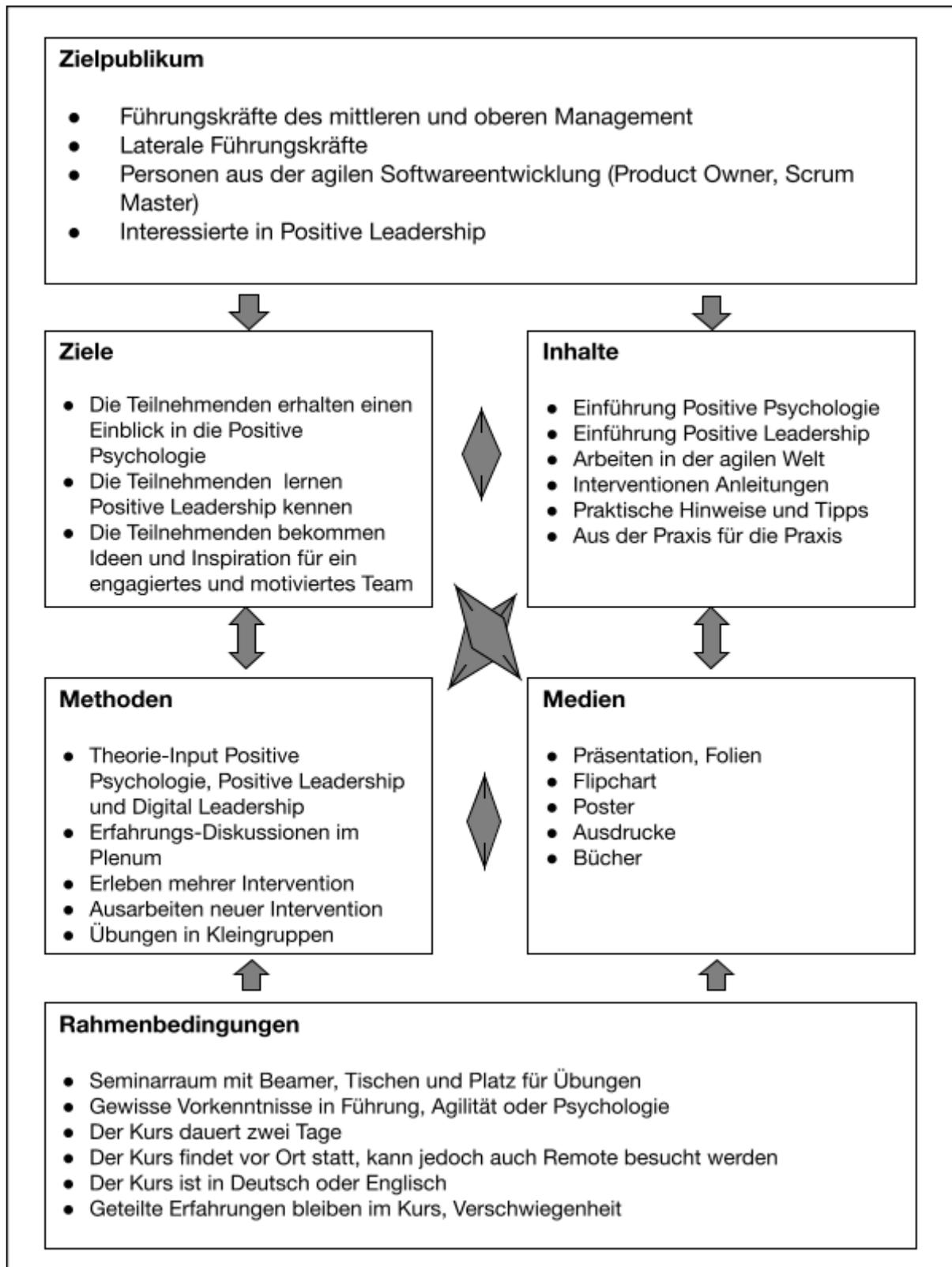
Agile Methoden wie Scrum und Kanban eignen sich gut für selbstorganisierte Teams. Dabei werden Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Kunden und Benutzer sollen ein optimales Produkt erhalten und das Team soll selbstbestimmt und ohne Überforderung arbeiten können. Ein Team neigt zu Höchstleistungen, wenn man sie lässt. Eine konsequent angewendete agile Methode dient der Steigerung der Arbeitszufriedenheit.

Im weiteren Verlauf des Workshops sollen die Teilnehmenden verschiedene Übungen erarbeiten, die darauf abzielen, das Wohlbefinden und die positiven Aspekte ihrer Mitarbeitenden zu fördern. Als mögliche Folge dieser Interventionen ist eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit bei den Mitarbeitenden zu erwarten.

Didaktische Analyse

Abbildung 6

Didaktische Analyse nach dem Berliner Modell (Schulz et al., 1970)



Kursaufbau: Erfolgreiche Führungskultur

Tabelle 1

Detailausarbeitung 1-Tages Kurs für "Erfolgreiche Führungskultur"

	Thema	Methodik
09:00-09:30	<p>Einstieg und Agenda</p> <p>Tages-Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was macht eine gute Führungskraft aus? - Was kann eine Führungskraft tun, um die Kultur positiv zu beeinflussen? 	<ul style="list-style-type: none"> - Flipchart: Agenda - Flipchart: Erwartungen - Folien zu Führungskultur und erfolgreiche Führung Einstieg. - Aktivierung: Gegenstand zu PERMA (Eis zum Anfassen, wie fühlt sich eine kalte Führungskultur an?)
09:30-10:15	<p>Theorieblock 1</p> <p>Überblick in Positive Psychologie mit den Themen PERMA, positive Emotionen, "Broaden and Build" und Steigerung des Wohlbefindens</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Folien mit Inhalt aus: <ul style="list-style-type: none"> - <i>PERMA</i> - <i>Positive Emotionen</i> - <i>"Broaden and Build"</i> - <i>Steigerung des Wohlbefindens</i> - Poster: 5 Wege zum Aufblühen - Aktivierung: Handzeichen "Wer hat schon mal meditiert?" "Wer meditiert regelmässig?" "Wer meditiert täglich?"
10:15-10:30	Pause	
10:30-10:45	<p>Meditation</p> <p>Atemübung für stressige Situationen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Aktivierung durch eine kurze Meditation
10:45-11:30	<p>Theorieblock 2</p> <p>Überblick Führungsarbeit und PERMA-Lead</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Folien mit Inhalt aus: <ul style="list-style-type: none"> - <i>"Positive Leadership"</i> - <i>"PERMA-Lead"</i>
11:30-12:00	<p>Energetisierende Führung</p> <p>Fragebogen nach Kim Cameron</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Austausch in Mini-Konferenz
12:00-13:00	Mittagspause	
13:00-13:15	Locker in den Nachmittag	Qi-Gong Übungen:

		<ul style="list-style-type: none"> - Qi sammeln - Wassereimer schwingen - Fliegen wie eine Wildgans
13:15-14:00	<p>Theorieblock 3</p> <p>Überblick Digital Leadership und agile Methoden</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Folien mit Inhalt aus <ul style="list-style-type: none"> - <i>Agilen Methoden</i> - Zuruffliste: Warum scheitern Projekte?
14:30-15:00	Pause	
15:00-16:00	<p>Werkzeuge, Handlungsansätze und Ideen für eine positive Kultur ausarbeiten</p> <p>Förderung "PERMA-Lead"</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Stationenlernen: Werkzeuge für Positive Kultur, 20min, 3 Stationen
16:00-16:30	<p>Resultate "PERMA-Lead" vorstellen</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Resultate aus Stationen auf Pinnwand und Ergebnisse präsentieren
16:30-17:00	Tagesabschluss	<ul style="list-style-type: none"> - Was nehme ich mit, Gegenstand rumgeben, 1 Satz - Spider Feedback mit Punkten

Diskussion

In dieser Arbeit ging es um die Ausarbeitung eines Kurses für Führungskräfte. Der Kurs eignet sich, um Führungskräften "Positive Leadership" zu vermitteln. Mit dem Kurs werden Führungskräfte ausgestattet, einen erfolgreichen Führungsstil im beruflichen Alltag anzuwenden. Wenn Führungskräfte nach dem Kurs das Gelernte erfolgreich in ihren Berufsalltag transferieren, könnten die Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeitenden und auch die eigene Arbeitszufriedenheit steigen. Das konsequente Anwenden eines positiven Führungsstil ist nicht immer ganz einfach und es kann gut sein, dass die Führungskräfte auch nach dem Kurs wieder in ihre alten bekannten Muster zurückfallen.

Der Kurs dauert vorerst nur einen Tag, es ist fraglich, ob ein Tag ausreichen wird, um den gesamten Inhalt zu vermitteln. Zudem ist es fraglich, ob ein Tag ausreicht, um einen Führungsstil zu ändern. Eventuell braucht es eine nachträgliche persönliche Begleitung im Sinne eines Coaching, um den Erfolg auch langfristig zu verankern.

Der ausgearbeitete Kurs eignet sich gut für Führungskräfte aus der Informatik-Branche. Für Führungskräfte aus anderen Branchen ist der Kurs eher ungeeignet, man müsste den Kurs entsprechend anpassen. Den Vormittag könnte man übernehmen, den Nachmittag mit dem Fokus auf "Digital Leadership" müsste überarbeitet und angepasst werden.

Um den Erfolg, respektive die Effektivität des Kurses auch zu belegen, müsste man die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden der Führungskraft messen. Einmal vor dem Kurs, kurz nach dem Kurs und um auch die Dauer zu garantieren, einige Monate nach dem Kurs. Dafür könnte man den Test von Kim Cameron nutzen. Damit der Kurs effektiver wird, wäre eine längere Dauer des Kurses von Vorteil. So hätten die Kursteilnehmenden mehr Zeit für den Inhalt und vor allem mehr Zeit zur Verfügung für Übungen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Wissen über Positive Psychologie, das Nutzen von "PERMA-Lead" Modell und die Anwendung von positiven Interventionen im Arbeitsalltag, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden steigern kann. Für die Klärung der Frage, ob die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden gesteigert wird, müssen erste Kurse durchgeführt werden und die Effektivität des Kurses gemessen werden.

Literaturverzeichnis

Bücher

Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J. & Thakor, A. V. (2014). *Competing Values Leadership: Second Edition*. Edward Elgar Publishing.

Csikszentmihalyi, M. (2017). *Flow. Das Geheimnis des Glücks*. Klett-Cotta.

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership: Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance*.

Fischer, L. & Wiswede, G. (2002). *Grundlagen der Sozialpsychologie*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Fredrickson, B. L. (2011). *Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert*. Campus Verlag.

Peterson, C. (2006). *A Primer in Positive Psychology*. Oxford University Press.

Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.

Schulz, W., Otto, G. & Heimann, P. (1970). *Unterricht; Analyse U. Planung [Von] Paul Heimann, Gunter Otto, Wolfgang Schulz*.

Seligman, M. (2012). *Flourish - Wie Menschen aufblühen: Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. Kösel-Verlag.

Zeitschriften

Cartwright, S. & Holmes, N. J. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.012>

Costa, A. C., Fulmer, C. A. & Anderson, N. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 169–184. <https://doi.org/10.1002/job.2213>

Gladstein, D. L. (1984). Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 499. <https://doi.org/10.2307/2392936>

Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004). THE IMPACT OF TEAM EMPOWERMENT ON VIRTUAL TEAM PERFORMANCE: THE MODERATING ROLE OF FACE-TO-FACE INTERACTION. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175–192. <https://doi.org/10.2307/20159571>

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>

Mesmer-Magnus, J. & DeChurch, L. A. (2009). Information sharing and team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 535–546. <https://doi.org/10.1037/a0013773>

Schnell, T., Höge, T. & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.830763>

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>

Zeffane, R., Melhem, S. B. & Baguant, P. (2018). The impact of job satisfaction, trust, gender and supervisor support on perceived organisational performance: an exploratory study in the UAE service sector. *International Journal of Business Excellence*, 14(3), 339. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2018.089796>

Videos

SRF Kultur Sternstunden. (2023, 1. Mai). New Work: Warum uns der Wandel der Arbeitswelt überfordert | Sternstunde Philosophie | SRF Kultur [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=3jCCRD8oA_s