



# POP21

the power of positive

**21 JAHRE MENSCHEN UND UNTERNEHMEN STÄRKEN**

	Kapitel	Seite
<b>Vorwort</b>		<b>2</b>
EINLEITUNG		5
TRAIN TO GAIN NEO	1	13
ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN MIT POSITIVER SPRACHE UND KÖRPERSPRACHE	2	25
DIE BEWEGENDE KRAFT VON POSITIVEN ERLEBNISSEN IN DER NATUR	3	35
KRISENKOMPETENZ DURCH RESILIENZ	4	43
EIGENVERANTWORTUNG ALS SCHLÜSSEL ZU EINER POSITIVEN SICHERHEITSKULTUR	5	51
STÄRKUNG DER SELBSTVERANTWORTUNG FÜR MEHR SICHERHEIT UND GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ	6	57
POSITIVE WORK	7	71
DER STÄRKENBOOSTER	8	103
DIE MACHT POSITIVER GEFÜHLE	9	113
POSITIVE TOOLS	10	119
<b>Exit / Impressum</b>		<b>137</b>

## VORWORT

# „YOU – THE PEOPLE – HAVE THE POWER“

*„Es tut mir leid, aber ich möchte nun mal kein Herrscher der Welt sein, denn das liegt mir nicht. Ich möchte weder herrschen, noch irgendwen erobern, sondern jedem Menschen helfen, wo immer ich kann. Den Juden, den Heiden, den Farbigen, den Weißen.*

*Jeder Mensch sollte dem anderen helfen, nur so verbessern wir die Welt. Wir sollten am Glück des andern teilhaben und nicht einander verabscheuen. Hass und Verachtung bringen uns niemals näher. Auf dieser Welt ist Platz genug für jeden, und Mutter Erde ist reich genug, um jeden von uns satt zu machen.*

*Das Leben kann ja so erfreulich und wunderbar sein. Wir müssen es nur wieder zu leben lernen.*

*Die Habgier hat das Gute im Menschen verschüttet und Mißgunst hat die Seelen vergiftet und uns im Paradeschritt zu Verderb und Blutschuld geführt.*



Charlie Chaplin,  
die zeitlose Rede aus:  
„Der große Diktator“,  
1940

Unbedingt live anhören,  
immer und immer wieder.  
Gerade jetzt!  
[www.youtube.com/  
watch?v=YhQQcLHTc5g](https://www.youtube.com/watch?v=YhQQcLHTc5g)  
(deutsch)  
[www.youtube.com/  
watch?v=-HA8kSdsf\\_M](https://www.youtube.com/watch?v=-HA8kSdsf_M)  
(original mit Untertiteln)

*Wir haben die Geschwindigkeit entwickelt,  
aber innerlich sind wir stehen geblieben.  
Wir lassen Maschinen für uns arbeiten und sie  
denken auch für uns.*

*Die Klugheit hat uns hochmütig werden lassen,  
und unser Wissen kalt und hart.  
Wir sprechen zu viel und fühlen zu wenig.*

*Aber zuerst kommt die Menschlichkeit und  
dann erst die Maschinen.*

*Vor Klugheit und Wissen kommt Toleranz und  
Güte.*

*Ohne Menschlichkeit und Nächstenliebe ist  
unser Dasein nicht lebenswert.*

*Aeroplane und Radio haben uns einander nä-  
her gebracht.*

*Diese Erfindungen haben eine Brücke geschla-  
gen, von Mensch zu Mensch. Sie erfordern eine  
allumfassende Brüderlichkeit, damit wir alle  
Eins werden.“*

EINLEITUNG



## EINLEITUNG.

1998 war ein richtig spannendes Jahr. Ich wurde gerade 30 und habe LOCOMOTION gegründet, den „Prototypen für die Lernende Organisation“ - wie ich es damals vollmundig in meinen ersten Folder hineingeschrieben hatte. Fast genauso wichtig wie dieses Gründungsdatum ist die zeitgleiche Wende der Psychologie von einer Wissenschaft der Pathogenetik zu einer der Salutogenetik - also einer Disziplin, die sich traditionellerweise den Krankheiten und negativen Abweichungen zuwendete und nun die positiven Abweichungen und die Entstehungsbedingungen des Gelingens, Gewinns und Gesundens in ihren Fokus nahm. Hier gibt's eine exakte Definition dessen, was man heute unter Positiver Psychologie versteht:

„Im Mittelpunkt der Positiven Psychologie im Kontext von Arbeit und Organisation stehen positives Erleben, positives Verhalten und positive Einstellungen am Arbeitsplatz, hierfür förderliche Faktoren und Ressourcen sowie die Konsequenzen und Handlungsmöglichkeiten für Individuum, Team und Organisation.“  
Hand in Hand (wie Brüder im Geiste) marschierten Martin Seligmann und ich, um eine

BORN IN  
1998



*Zeitschrift für  
Wirtschaftspsychologie;  
„Positive Psychologie im  
Kontext von Arbeit und  
Organisation“,  
03-2017,  
Hg.: Corinna Peifer &  
Christine Syrek*

AUFMEREK  
SAMKEIT  
AUFS  
POSITIVE  
LENKEN



*Maslow, A. H.,  
„Motivation and Personality“,  
1954,  
NY: Harper & Row Publishers*

Art kopernikanische Wende in der Betrachtung des menschlichen Verhaltens und Erlebens einzuleiten: Ja, wir sind (auch) gut und stark! Und wir können alle voneinander lernen und profitieren, wenn wir uns endlich auch den positiven Seiten des menschlichen Wirkens und Schaffens zuwenden, und nicht nur seine Schwierigkeiten und Probleme im Blick haben. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf die Freude lenken, Dankbarkeit zeigen können, wertschätzend und positiv kommunizieren, Sinn stiften und entsprechend unserer Stärken eingesetzt sind – dann .... ist fast alles möglich! Wir stehen nach diesen 21 Jahren „Positive Psychologie und LOCOMOTION“ genau am schmalen Grat zwischen Ressourcenausnutzung und Potenzialentfaltung und entscheiden uns ganz bewusst für zweiteres.

Unglaublich, aber wahr, dass bereits Maslow fast vor einem halben Jahrhundert genau jenen Notstand ausgerufen hat, der die klassische Psychologie letztlich zu einer gescheiterten Wissenschaft gemacht hat. Warum gescheitert? Weil sie sich letztlich darum bemühte zu erklären, was schief läuft und krank macht – also die dunkle und fehlerhafte Hälfte des Menschen in den Mittelpunkt ihres Interesses stellte – wie auch dieses alte Zitat zeigt:

„The science of psychology has been far more successful on the negative than on the positive side. It has revealed to us much about man’s shortcomings, his illness, his sins, but little about his potentialities, his virtues, his achievable aspirations, or his full psychological height. It is as if psychology has voluntarily restricted itself to only half its rightful jurisdiction, and

that, the darker, meaner half.“

Diese frühe Geschichte der Psychologie war also stark defizitorientiert, bis Seligmann daherkam und 1998 endlich vorschlug, doch mal in die positive Perspektive zu wechseln. Er wollte der Psychologie also einen positiven Drall verleihen, was seither auch prächtig gelungen ist. Er legte mit seiner Forschungsarbeit den Grundstein für diese wissenschaftliche Wende - hin zu positiven Emotionen und Organisationen, Sinn, Freude und Stärken-Orientierung.

Speziell für die Arbeitswelt ist durch diesen Paradigmenwechsel ein positiver Sog zu erwarten. Anstatt zu fragen, was bei Mitarbeiter\*innen und in Teams oder Abteilungen NICHT funktioniert, wo deren Schwächen und Probleme liegen und es sonstwie krankt, treten verstärkt Fragen nach individuellen Stärken in den Vordergrund, Fragen danach, was bereits bestens funktioniert und nach jenen Themen, die noch ein Wachstums-Potenzial haben.

Um ehrlich zu sein, man kann heute gar nicht anders arbeiten und auch nicht anders führen, wenn man sich die wissenschaftlichen UND ökonomischen Ergebnisse all jener Unternehmen anschaut, die sich einem „Positive Business“ konsequent verschrieben haben. Unzählige Evaluierungen aus dem Bereich der positiven Devianz vor allem aus dem amerikanischen Raum belegen eindrucksvoll, dass eine Fokussierung auf das Positive und das positiv Abweichende von der Norm, nicht nur kulturell im Rahmen der Unternehmenskultur einen Unterschied macht, sondern auch wirtschaftlich im Rahmen des Leistungs-Managements. Die

SINN,  
FREUDE,  
STÄRKEN  
ORIENTIERUNG

ÖKONOMISCHER  
VORTEIL



”

**„Menschen kommen  
zu Unternehmen,  
aber sie verlassen  
Vorgesetzte.“**

Dr. Reinhard K. Sprenger

Zahlen sind durchwegs dramatisch und werden an anderer Stelle (meiner nächsten Publikation: „Das Phänomen der positiven Devianz im betrieblichen Performance-Management und seine Auswirkung auf die Unternehmensberatung“) ausführlich präsentiert.

Unter anderem lernen wir dort Manager\*innen kennen, die auf die Stärken ihrer Mitarbeiter\*innen fokussierten und im Schnitt einen 36,4%-igen Leistungsanstieg erbrachten - dagegen fiel die Leistung derer um 26,8%, deren Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit auf Schwächen lenkte. Ein Delta von durchschnittlich 63,2%!!! Das muss man sich heute leisten können ...

Positiv gesehen ist Führung einer der besten Einflüsse, um einer Organisation zu außerordentlichen Leistungen zu verhelfen. Im negativen Fall trifft Sprengers Satz zu: „Menschen kommen zu Unternehmen, aber sie verlassen Vorgesetzte.“ Ich habe das viele Male leider genau so erlebt.

Primäre Führungs-Aufgabe ist und bleibt, flow-fördernde, positive Emotionen unterstützende oder ermutigende Arbeitsbedingungen zu schaffen. Ohne systematische Tools oder eine konstruktive Feedback-Kultur bleibt POSITIVE FÜHRUNG natürlich schwierig - daher haben wir im letzten Kapitel ein paar ausgewählte Tools vorgestellt - wie man ein positives Business etablieren kann.

**Wir gehen nun das vorliegende Buch von hinten nach vorne durch und schließen mit dem vorletzten Kapitel an:**

Im letzten Kapitel stelle ich eine Reihe von funktionierenden und genialen POSITIVE TOOLS vor, die entwickelt worden sind um Menschen und Unternehmen zu stärken.

VERENA KUSSTATSCHER's Beitrag ist eine gescheite und charmante Einladung, sich im Bereich der Führung und Selbstführung wieder der „Macht der positiven Emotionen“ zu bedienen.

Zuvor führen uns ALBAN BURGHOLZER und BARBARA DIRNHOFER ins Reich der „Stärken-Orientierung“, indem Sie uns an einem Pilotprojekt mit einer erfolgreichen österreichischen Bank teilhaben lassen.

Ich selber habe den beiden diesen Boden sowohl konkret als auch abstrakt aufbereitet, indem ich eine ausführliche Abhandlung über POSITIVE WORK geschrieben habe – eine Art Best-of meiner gesammelten Erfahrungen & Erkenntnisse.

PHILIPP GUTENBRUNNER und JOACHIM REIF haben sich jeder auf eigene Art und Weise mit dem Thema „Selbstverantwortung“ auseinandergesetzt und zeigen uns mit ihren Artikeln, wie zentral diese als Schlüssel zu einer positiven Sicherheitskultur ist und wie diese auch mit pädagogischen Mitteln zu aktivieren ist.

KAPITEL  
10

KAPITEL  
9

KAPITEL  
8

KAPITEL  
7

KAPITEL  
6

KAPITEL  
5

CHRISTINA GUMPINGER überlässt uns einen Teil ihrer Masterarbeit und erzählt uns sehr fundiert etwas über „Krisenkompetenz durch Resilienz“ und das als Ergebnis erlebnispädagogischer Bemühungen.

JULIA MÜHLBERGER hat sich dem Transferthema von „Positiven Erlebnissen“ angenommen und findet eine tolle Mischung aus persönlicher Erfahrung und praktischer Anwendbarkeit diverser Modelle zur Umsetzung von Erlebnissen zu Ergebnissen.

Hier könnte man sagen, dass der Apfel nicht weit vom Stamm fällt, oder aber auch, dass der Stamm nicht weit vom Apfel steht, den Julias Eltern THOMAS UND MARGARETE MÜHLBERGER haben diesen sagenhaften Beitrag über das Thema „Positive Kommunikation“ verfasst mit einem bunten Ideenstrauß an Übungen und Ansätzen.

Zu guter Erst darf ich mich selbst wichtig machen. Ich habe zu unserem jahrelangem Motto TRAIN TO GAIN den ersten Beitrag in diesem Buch geschrieben. Ich freue mich wahnsinnig, dass meine beiden älteren Söhne Ben und Paul den Song, den wir vor etlichen Jahren als Trainer gemeinsam mit viel Spaß und noch größerer Blamage gesungen haben, im Sinne unserer NEO-Philosophie neu gemacht und anders interpretiert haben. DANKE, Jungs - großartig!! In diesem Lied, das ich vor ca. 13 Jahren geschrieben habe, ist eigentlich alles enthalten, was mir wichtig und lieb ist in Bezug auf unsere Arbeit.

KAPITEL

4

KAPITEL

3

KAPITEL

2

KAPITEL

1

Trotzdem habe ich auf etlichen Seiten dazu beschrieben, wie jedes besser, stärker und fitter werden allein auf ein Wirkprinzip zurückzuführen ist: DAS ÜBEN.

Wir gönnen uns nun alle paar Jahre diesen Luxus, eine Gemeinschafts-Publikation zu veröffentlichen. Das Ganze ist richtig viel Arbeit und macht noch mehr Spaß, vor allem wenn man das Buch dann frisch aus der „Druckerpresse“ in den Händen hält.

Diese Buch gibt einen erfrischenden Einblick in unser Denken und unsere Arbeitsweise. Es zeigt, woran wir glauben und wofür wir das machen. 21 Jahre Menschen stärken und Unternehmen fitter machen - haben auch uns letztlich stärker gemacht und geben uns die Kraft, weiterhin dran zu bleiben. Vorwärts und aufwärts!

Ich danke meinen Trainerkolleg\*innen ganz herzlich, dass sie bei solchen Projekten neben so vielen anderen Aufgaben und Aufträgen auch mit wirklich tollem Engagement dabei sind!

Ich bedanke mich auch bei allen anderen Wegbegleiter\*innen, die diese 21 Jahre zu etwas Besonderem und Einzigartigem, zu etwas durchaus Erfolgreichem gemacht haben. Es war eine abenteuerliche Zeit.

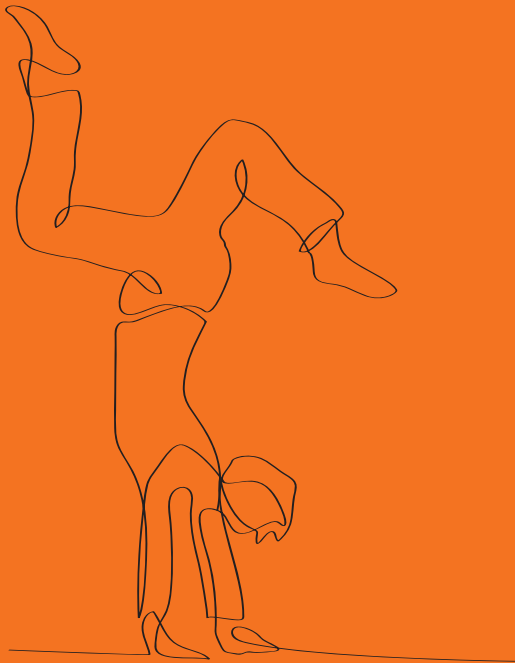
*Linz, im Oktober 2019*



DANKE, DANKE  
DANKE

KAPITEL

1



## TRAIN TO GAIN - NEO

In a moment of truth  
Looking back to our youth  
We see the highpotential crew  
Did not include me and you

The crew was popular and smooth  
Just with a smile they seduced  
Leaving the mass so confused  
Which tried hard to deduce...

Is it just talent that counts  
is there a hard work amount  
Can we succeed without pain  
And is endurance in vain?

Train to gain  
Believe in your aim  
Don't leave the track  
Never look back

Train to gain  
Enlighten your flame  
Don't give up your dreams  
As hard as it seems

You have to carry your load  
Up that long winding road  
And watch the omens around  
With there strange cosmic sound

See the talents that pass  
And how they got lost in the mass  
As they fell from the stars  
Supernovas at last

Is it just talent that counts  
is there a hard work amount  
Can we succeed without pain  
And is endurance in vain?

Train to gain  
Just use your brain  
Make your day  
And go your way

Train to gain  
Expanding your frame  
Hold your head high  
The limit's the sky...

You get what you deserve  
While others can't take the curve  
Step by step you will climb  
It's just a matter of time

Train to gain  
Just use your brain  
Make your day  
And go your way

Train to gain  
Expanding your frame  
Hold your head high  
The limit's the sky...

Train to gain  
Love your fame  
Nothing's in vain  
When you just...

TRAIN TO GAIN

## TRAIN TO GAIN oder: ÜBER DAS ÜBEN

### Shortcut.

TÄGLICHES ANTRETEN AUF DER ÜBUNGSMATTE DES LEBENS | WIEDERHOLUNG | SCHEITERERLEBNISSE | 10000 STUNDEN | ZOOM | DAS PRINZIP DER SUPERKOMPENSATION | PASSIVES ÜBEN UND MENTALES TRAINING | VOM NUTZEN DER MÜHE | AUFWÄRTSSPIRALEN | FREUDE | KOMPETENZ UND PERFORMANZ | ÜBUNGSFELDER

Als Motto für diesen Artikel könnte Franz Liszts berühmter Ausspruch stehen: „Die Technik des Übens ist wichtiger als das Üben der Technik.“

Damit meint er wohl, was so viele, die sich diesen Geist zu eigen gemacht haben, aus eigener Praxis kennen und für die aus der Übung von Fertigkeiten und Kompetenzen schließlich eine Haltung und Einstellung wird. Das tägliche Antreten auf der Übungsmatte des Lebens wird bald zu einem liebgewonnenen Ritual, das nicht nur äußerlich in verbessertem Können sichtbar wird, sondern auch innerlich wirkt und das Selbstvertrauen stärkt.

„Üben“ klingt pädagogisch gesehen ziemlich altmodisch, ist aber am Ende eben dasselbe wie „Training“! Die zeitgeistig indifferente Diskussion über das Üben verstärkt den Eindruck des Altmodischen. Viele meiner Trainer-Kolleg\*innen pflegen dieser Modewelle zu erliegen und empfehlen stattdessen ihren Unternehmenskunden vielleicht Händchen zu halten



HARALD DANZMAYR

”

**„Die Technik des Übens ist wichtiger als das Üben der Technik.“**

Franz Liszt



oder Bäume zu umarmen. Nun gut, sei´s drum. Ich glaube, dass uns viele Modewellen - nicht nur in der Wirtschaft - sondern in vielen Lebensbereichen nicht zum Ziel führen- und dass so mancher Erfolg auf uralten stabilen Prinzipien beruht. Aber es sei jedem freigestellt: Wer nichts können will, braucht nichts üben müssen.

Also: Primär versteht man unter Üben ein methodisch wiederholtes Handeln, das darauf abzielt, Können zu erwerben, zu bewahren oder zu steigern. Geübt werden elementare und leibliche Lebens- und Weltvollzüge wie Gehen und Sprechen, komplexe Fertigkeiten und Fähigkeiten künstlerischer, sportlicher, handwerklicher und geistiger Art sowie individuelle Haltungen und Einstellungen sowie mentale und soziale Kompetenzen.

Das Kennzeichen der Übung ist die Wiederholung. Sie ist eine auf Stetigkeit und Dauerhaftigkeit angelegte Lernform. Zum Gelingen gesellt sich immer wieder auch das Scheitern und die Enttäuschung. Das gehört zur Erfahrung des eigenen Nicht-Könnens im Üben. Es ist für Erwachsene immer wieder erstaunlich, Kinder zu beobachten, die mit hoher ‚Fehler- und Frustrationstoleranz‘ etwas üben (das sog. Montessoriphänomen). Darin wird die Intention des Kindes nicht gebremst, wohl aber das Ziel (zunächst) nicht erreicht.

Auch in unseren Trainings bauen wir immer wieder gezielt Scheitererlebnisse ein. Hierzu gehört große Erfahrung und pädagogisches Fingerspitzengefühl, um die richtige „Dosis“ zu finden und das Trainingsdesign so zu konzipieren, dass die Gruppe und jeder einzelne

”

**„Es werden mehr Menschen durch Übung tüchtig als durch Naturanlage.“**

Demokrit, Fragmente  
242



*Malcom Gladwell,  
„Überflieger:  
Warum manche Menschen  
erfolgreich sind -  
und andere nicht“  
Campus Verlag,  
2009*

”

**„Früh übt sich, wer  
ein Meister werden  
will.“**

Friedrich Schiller,  
Wilhelm Tell

Teilnehmende durch Erfahrung, Reflexion und Übung lernt, bessere und zielführendere Lösungen zu finden.

Oft ausgeführte Übungen sind der Schlüssel, um eine außergewöhnliche Fertigkeit oder sogar Meisterschaft zu erlangen. Seit einigen Jahren geistert hierzu auch eine Zahl durch die Medien: Wer 10.000 Stunden übt, kann ein Meister werden!

Durch das „Überflieger“-Buch des amerikanischen Publizisten Malcom Gladwell wurde diese Zehntausender-Formel geradezu zum Allgemeingut. Wie auch immer man dazu steht, wir können uns enorm viel von Sportlern und Künstlern abschauen. In diesem Buch wird u.a. der Frage nachgegangen: Wie wird der Mensch zum musikalischen Genie? Durch Talent oder durch unermüdliches Üben? Die meisten Psychologen setzen mittlerweile auf Letzteres. Laut einer Studie der Berliner Hochschule für Künste gilt: Nur wer im Alter von 20 Jahren mindestens 10.000 Stunden geübt hat, besitzt wirkliche Chancen, eine/r der Großen seiner Zunft zu werden.

Jedoch: Die Quantität des Übens macht noch keinen (musikalischen) Überflieger – es kommt vielmehr auf die Qualität an. Viele Persönlichkeiten – egal, ob in der Kunst, im Sport oder im Business- also überall dort, wo es um Leistung und Besserwerden geht – bleiben weit hinter ihren Möglichkeiten zurück, weil sie nicht optimal trainieren. Ganz zu schweigen davon, dass sie dadurch oft auch ihren Körper überstrapazieren und (gesundheitliche) Probleme bekommen.

Zum richtigen Trainieren gehört, dass man dem Gehirn genügend Zeit gibt, sich die kom-

METHODEN  
AUS DER  
SPORTWISSEN  
SCHAFT

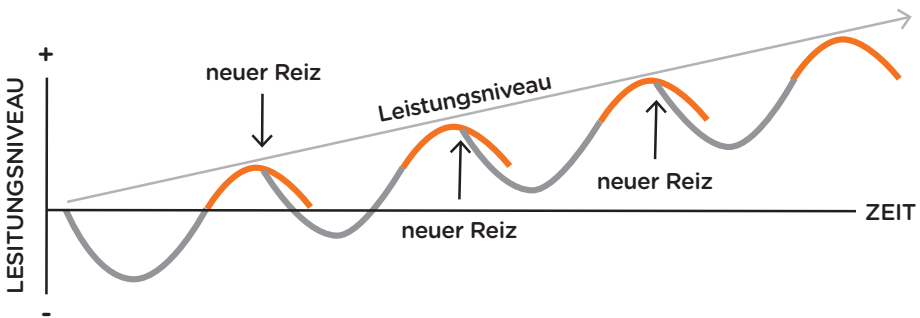
ERHOLUNGS  
PHASEN  
SIND WICHTIG

plexen Bewegungsabläufe bzw. Verhaltensmuster einzuprägen, Tempo rauszunehmen und verzögerte Abläufe zu verinnerlichen.

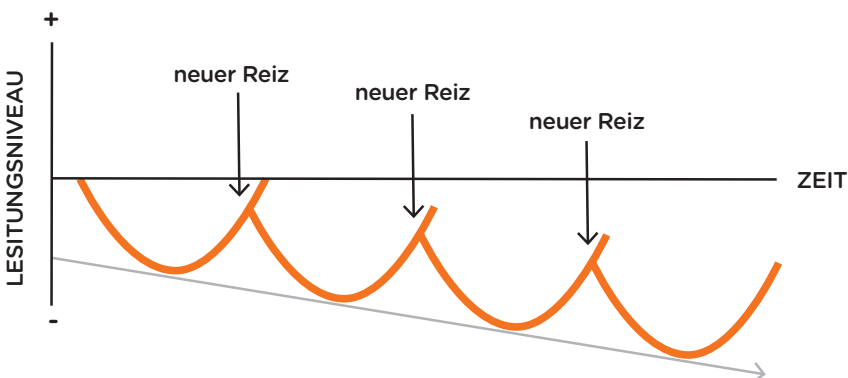
Auch in unseren Arbeitssicherheits- und Gesundheitsprojekten zerlegen wir komplexe Bewegungsabläufe oft in kleine Bestandteile und ZOOMEN einen Prozess heran, zerlegen diesen, um ihn wieder zusammenzubauen, üben in Zeitlupentempo, eher wir uns wieder der normalen automatisierten Geschwindigkeit des Gehens, Steigens, Hebens und Tragens nähern...

Diese Methode – die Bewegung erst langsam zu erlernen, um sich dann allmählich zum Zieltempo vorzuarbeiten – ist beim Sport schon länger üblich. Wir finden, dass sich auch andere Erfolgsstrategien aus dem Leistungssport übernehmen lassen - vor allem was die Trainingsplanung und Trainingssteuerung in Richtung Bestleistung betrifft. Dort ist ein entscheidender Bestandteil für effektives Üben die richtig gesetzte Pause.

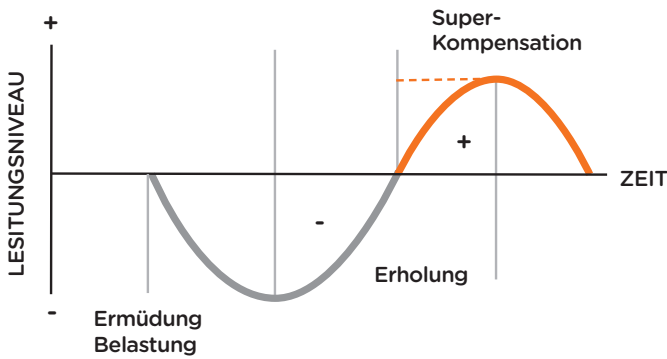
Egal was man übt und trainiert: nach einer ansteigenden Phase der Übungssequenzen braucht es immer wieder regelmäßige Erholungszeiten, in denen das Geübte sich setzen kann, verinnerlicht wird, damit auf einem höheren Ausgangsniveau in die neuen Trainingsperiode gestartet werden kann. Dieses sportwissenschaftliche Prinzip der Superkompensation läßt sich auch gut auf die Leistungsentwicklung im allgemeinen übertragen. Für eine progressive Leistungsentwicklung brauchen wir rhythmisch wiederkehrende Erholungsphasen. Diese lassen sich auf alle Zeiteinheiten eintakten (Tag/Woche/Monat/Jahr).



Wird ein neuer Trainingsreiz zu früh gesetzt, also ohne ausreichende Regeneration, sinkt das Leistungsniveau.



War die Regeneration ausreichend und ist der Organismus gut erholt, startet er beim nächsten Trainingsreiz von einem höheren Ausgangswert und das Leistungsniveau steigt. Diese überschießende Reaktion aus der Erholung heraus nennt man das Prinzip der Superkompensation, ein echtes Surplus in der Leistungsentwicklung von Menschen, das nur wirklich gute Trainer\*innen hervorzubringen wissen.



Außerdem empfiehlt sich, öfter mal die Technik des passiven Übens einzustreuen. Passiv heißt, dass man anderen Akteur\*innen zuhört oder zusieht und das Gehörte oder Gesehene durch mentales Üben im Kopf durchspielt, anstatt selber zu handeln. Durch dieses Probedenken im Denken (Antizipation) schärfen wir unsere geistige Säge besonders fein, was auch neurologisch nachweisbar ist.

Auch hier können wir von der Musikbranche lernen: Für Dirigent\*innen ist dies schon lange selbstverständlich, doch auch Pianist\*innen, Gitarrist\*innen, Schlagzeuger\*innen und andere aktive Musiker\*innen profitieren davon. Nicht nur, dass sie dadurch das Risiko des „Overuse“, der Überstrapazierung ihres Bewegungsapparates reduzieren, sie profitieren auch in lernpsychologischer Hinsicht. Schon das bloße Denken eines Klangerlebnisses bahnt im Gehirn jene neuronalen Verbindungen, die man später beim Spielen brauchen wird.

Das heißt, das mentale Üben ist genauso wichtig wie das mechanische Üben und bedeutet eben ein Üben im Kopf. Auch durch das innerliche Verbalisieren einzelner Bewegungsabschnitte oder durch Beobachtung bei anderen Personen können Bewegungen und Verhalten erlernt oder verbessert werden. (Imitationslernen). Mentales Üben kann auch zur Bewäl-

”

„Nur durch geregelte Übung könnte man vorwärts kommen.“

Johann Wolfgang von Goethe,  
Italienische Reise

tigung von Lampenfieber eingesetzt werden, indem die Auftrittssituation visualisiert und somit psychisch vorbereitet wird. Außerdem wurde auch eine allgemeine Verbesserung der Konzentrationsfähigkeit beobachtet.

Mittlerweile liegen auch wissenschaftliche Erkenntnisse über die Wirksamkeit des mentalen Übens vor. Zahlreiche Studien haben inzwischen die neuronalen Muster beim Ausführen und Vorstellen einer Bewegung verglichen, wie eine Übersichtspublikation eines Teams um Jörn Munzert von der Universität Gießen aus dem Jahr 2009 beweist. Standen Probanden vor der Aufgabe, eine Handlung konkret auszuführen oder sie sich vorzustellen, waren jeweils der primär motorische Cortex und meist auch das supplementär-motorische Areal aktiv - wenn auch die Aktivierung während der Vorstellung einer Bewegung oft weniger stark war als bei der wirklichen Ausübung. Dass eben Neurone im primären motorischen Cortex - also dem Areal, das letztlich die Bewegungsausführung initiiert- bei der mentalen Bewegungsvorstellung feuern, hat in den letzten Jahren für große Akzeptanz dieses Verfahrens gesorgt.

Bleibt noch die triviale Erkenntnis, dass das Üben auch einen übergeordneten Sinn oder einen persönlichen Nutzen haben sollte, denn sonst wird es zu keinen sonderlichen Erfolgen führen, insofern sich das Gehirn nur ungern und unvollständig jene Dinge einprägt, die keine Bedeutung haben. Allzu leicht darf man einem das Aufgeben oder Aufhören mit einer regelmäßigen Übung, deren Sinn man zunächst nicht erkennt, allerdings auch nicht machen. Denn der Mensch baut eine intensivere Beziehung zu dem auf, was er sich selbst



Munzert, J., Lorey, B. & Zentgraf, K.:  
 „Cognitive motor processes: The role of motor imagery in the study of motor representations.“  
*Brain Research Reviews*,  
 60, 306-32, 2009

”

**„Was einen Mühe kostet, das hat man lieb.“**

Novalis

”

**„Übe dich auch in den Dingen, an denen du verzweifelst.“**

Marc Aurel,  
Selbstbetrachtungen  
XII, 6

erarbeitet hat, als zu dem, was ihm geschenkt wurde. Oder wie der Dichter Novalis es ausdrückte: „Was einen Mühe kostet, das hat man lieb.“ Auch wenn man die unzähligen Sätze, die Prof. Markus Hengstschläger schon gesprochen und geschrieben hat, hernimmt und auf EINE zentrale Botschaft zusammenfassen wollte, dann hieße diese ÜBEN-ÜBEN-ÜBEN. Er wird niemals müde das zu betonen und ist selber das beste Beispiel dafür: Was heute bei seinen Vorträgen so locker und natürlich wirkt, ist das Ergebnis jahrelanger Übung. Als Student hat er am Ende des Tages nach seinen Vorlesungen, die er besucht hat, im leeren Hörsaal seine ersten Reden geübt. Bei ihm als Person zeigt sich der Zusammenhang von Kompetenz und Performanz besonders deutlich. Die Substanz dieses Zusammenhangs ist das unermüdliche Üben, Trainieren und Anwenden seines Könnens, um eine solche Aufwärtsspirale auszulösen.

Alle Könner - egal in welchem Metier - imponieren mit einer gewissen Leichtigkeit. Es wirkt so, als ob es ihnen in die Wiege gelegt wurde, doch in Wirklichkeit haben sie es sich durch jahrelange Übung konsequent angeeignet. Durch die sukzessiven Erfolge haben sie einen sich selbst verstärkenden Kreislauf ausgelöst. Denn plötzlich war auch die Freude da. Und was die Freude bewirken kann lesen wir etwas später im Buch. Demgemäß sind alle unsere Trainings- und Entwicklungsprogramme auf dem Übungsprinzip aufgebaut, etwas so oft zu machen, bis man es (besser) kann.

Ich selber übe immer irgendetwas - sogar die Dinge, an denen ich regelmäßig verzweifle, wie das schöne Golfspiel...

*Harald Danzmayr*

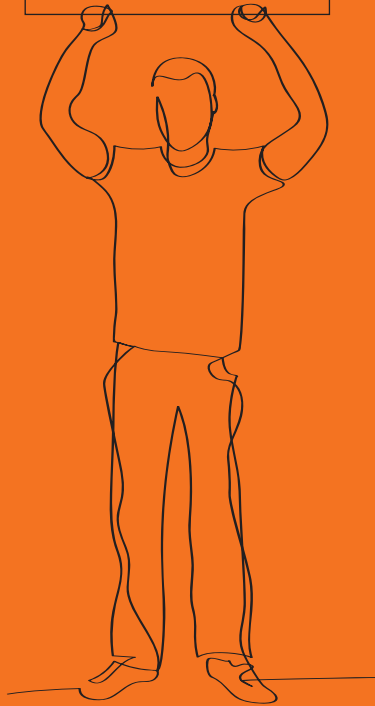
## WAS WIR MIT UNSEREN KUNDEN ÜBEN ...

- + Wir üben positives Verhalten in unterschiedlichen unternehmerischen Leistungs-Kontexten.
- + Wir üben die Zusammenarbeit und das Führen.
- + Wir trainieren sichere und gesunde Arbeit.
- + Wir trainieren Widerstandsfähigkeit (Resilienz) und den positiven Umgang mit Unterschieden und Vielfalt (Diversity).
- + (Nachwuchs)-Führungskräfte üben ihren persönlichen Auftritt und motivierende Gesprächsführung für POSITIVE LEADERSHIP.
- + Teams trainieren ihr Zusammenspiel von der Taktik bis zur Aufstellung für POSITIVE TEAMING.
- + Arbeiter\*innen üben sichere Handlungen, Mitarbeiter\*innen trainieren ihre Widerstandskraft, Führungskräfte ihre Gesunde Führung für eine POSITIVE CULTURE.
- + Ausbilder\*innen und interne Trainer\*innen üben ihre berufspädagogischen Kompetenzen für POSITIVE TEACHING & TRAINING.
- + Der betriebliche Nachwuchs übt sich in einer Fülle von Schlüsselkompetenzen als POSITIVE TALENTS.
- + Mitarbeiter\*innen wählen aus ihrem Bildungsprogramm unterschiedliche Module unseres Persönlichkeits-Entwicklungsprogramms: POP UP YOUR WORK!, das auf der Positiven Psychologie der Arbeit beruht.
- + Ich bilde Unternehmensberater\*innen aus im: POSITIVE CONSULTING.
- + Mit Top-Unternehmen gestalten wir gemeinsame Veränderungs-Projekte unter der Prämisse POSITIVE CHANGE.
- + Um das Innovationspotenzial eines Unternehmens zu heben, starten wir Initiativen zur POSITIVEN DEVIANZ.



KAPITEL

# 2



## ERFOLGREICH KOMMUNIZIEREN MIT POSITIVER SPRACHE UND KÖRPERSPRACHE

Positive Psychologie ist ein ganz wichtiges Thema für uns! In Wahrheit bedeutet es für uns eine Lebenseinstellung, die sich ständig manifestiert. Zuerst beginnt es im Fühlen, dann geht es über ins Denken, ins Verstehen, schließlich entwickelt es sich im Handeln und zeigt sich im Verhalten. Diese innere Einstellung versuchen wir unseren Teilnehmer\*innen im Seminkontext zu vermitteln. Unsere Erfahrungen im Leben mit POP sind vielfältig, stets positiv, stets Lernprozesse anstoßend, Entwicklungen hervorbringend. Davon zu erzählen ist spannend für die Teilnehmer\*innen, es in Übungen selbst auszuprobieren, sinnvoll. Erst durch die Integration in den Alltag geht die POP dauerhaft in das Verhalten der Teilnehmer\*innen über. Das wäre der Weg, wie wir ihn gegangen sind. Jedoch ist das gar nicht immer über diese aufwändige Schleife erforderlich. Für uns war es dann vor vielen Jahren wunderbar zu erfahren, dass es auch einen weiteren Weg gibt. Durch die Forschungen im Bereich „Embodiment“ wurde eindeutig gezeigt, dass es gar nicht immer notwendig ist, die Dinge zu glauben und von Anfang an zu verstehen. Es reicht vielfach bereits, sie auf der körperlichen Seite auszuprobieren.



THOMAS MÜHLBERGER

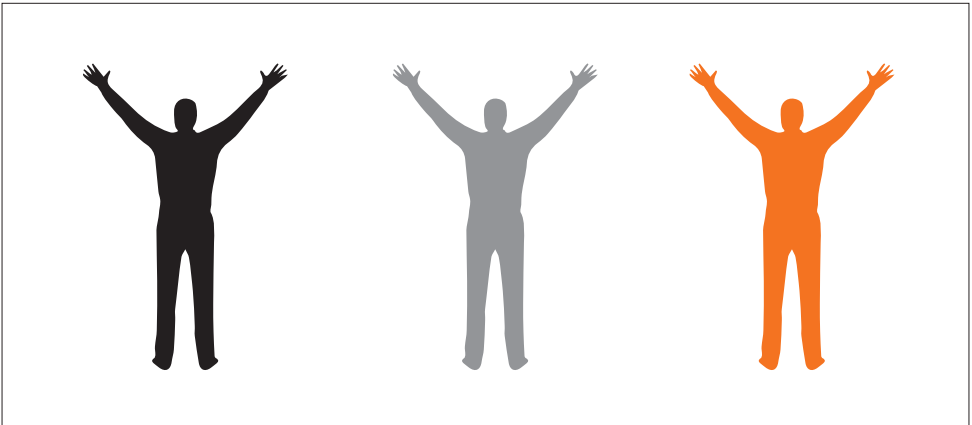


MARGARETE MÜHLBERGER

Ein wunderbares Beispiel zum Thema Embodiment ist „Power Posing“. Dabei geht es um **bestimmte Körperhaltungen**, die die Produktion von **bestimmten Hormonstellungen begünstigen**. Eine der wirkungsvollsten Posen ist dabei die Haltung, die in der Grafik gezeigt wird: Arme und Hände inkl. Finger nach oben strecken („V-Haltung“). Der Blick geht nach oben, der Körper steht aufrecht, Becken leicht gekippt (also kein Hohlkreuz), Füße in Hüftbreite und ganz leicht nach außen zeigend. Wer will kann auch Dinge sagen, wie z.B.: „Ich bin ein Superheld! Ich bin eine Superheldin! Ich bin Wonderwoman, ich bin Superman, ich bin Batman!“ Wenn man jetzt 2 Min. so steht, wobei es wie gesagt egal ist, ob man daran glaubt oder nicht, dann stellt sich folgende Wirkung auf hormoneller Basis ein: das Stress-Hormon Cortisol sinkt signifikant und das Hormon Testosteron (dieses Hormon haben sowohl Männer als auch Frauen) steigt an. Diese Hormonstellung zeigt sich in der Empfindung/Wahrnehmung nach außen und nach innen mit Selbstvertrauen und Selbstsicherheit. **Die positive Ausstrahlung erzeugt eine starke Wirkung**. Somit ist diese Übung ideal für alle Arten von Auftritten, Präsentationen, Gesprächen, schwierigen Situationen etc. Diese Wirkung hält ca. 20 min an. Die meisten herausfordernden Situationen entscheiden sich in Wahrheit ohnehin am Anfang. Damit ist dieses Schwungholen, Anlaufnehmen ideal, denn durch das positive Erlebnis, dass es läuft, dass man gut ankommt etc. produziert der Körper dann „von selbst“ die richtigen Hormone. Merkbar wird es bei vielen, wenn sie nach diesen 2 Minuten etwas sagen, die Stimme ist etwas tiefer (Testosteron). Nur leicht, aber deutlich.

POWER POSING  
FÜR SUPERHELDEN

HORMONE  
FÜRS  
SELBSTVERTRAUEN



Diese Technik wird in der Wirtschaft, in der Kunst, von Politikern, Sportlern, Schauspielern etc. schon lange angewandt – zum Teil unbewusst, zum Teil bewusst. Wir haben bei unseren Seminaren und in unseren Coachings schon **Tausenden Menschen diese Technik gezeigt** und so viele **positive Erfolgsmeldungen** zurückbekommen, dass es eine wahre Freude ist. Auch selbst setzen wir es immer wieder ein (vor Kundengesprächen, vor der Skipper-Prüfung in Kroatien, ...). Die Wirkung wurde sehr genau von Amy Cuddy erforscht und ein Video dazu, wie sie diese vorstellt (genialer Vortrag im Rahmen der TED-Reihe) ist absolut sehenswert.

Auch das umgekehrte Verhalten ist durchaus überlegenswert. Also sich möglichst klein zu machen, eventuell noch zu wippen, Blick nach unten, auf dem Smartphone wischen, negative Gedanken dazu denken ... da reichen dann ebenfalls nur wenige Minuten und man hat einen hohen Cortisolwert und niedriges Testosteron im Blut. Die Wirkung ist dann genau das Gegenteil vom „Power Posing“. Also die Wahl ist in Wahrheit nicht schwer, was ich tun soll ;)



*Amy Cuddy  
auf TED*



*[www.ted.com/talks/amy\\_cuddy\\_your\\_body\\_language\\_shapes\\_who\\_you\\_are?language=de](http://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_shapes_who_you_are?language=de)*

Die Dinge einfach auszuprobieren, das ist der „schnelle“ Weg, wie ihn viele Teilnehmer\*innen auch gerne gehen. Das setzt zuerst Vertrauen in unsere Fähigkeiten voraus. Das haben wir durch jahrelange Präsenz erreicht und daher ist das ein Weg, der sehr gerne genommen wird. **Der starke Hebel** über die **Körpersprache** macht die Positive Psychologie zu einem mächtigen Werkzeug, das persönliches Wohlbefinden, Erfolg auf vielen Ebenen und zwischenmenschliche Nähe, erfüllende Beziehungen (beruflich und privat) sehr gut unterstützt, erleichtert und vielfach erst möglich macht. **Gesunde Menschen, gesunde Beziehungen, gesunde Unternehmen** - diese Erfolgskette wird durch Positive Psychologie, wie wir sie praktizieren, aufgebaut und gestärkt.

Ob es die Unterscheidung wichtiger, wirkungsvoller **STIMM-MUSTER** ist („Pilot“ vs. „Flugbegleiter“ - vgl. Michael Grinder bzw. Grafik auf der nächsten Seite), ob es die Haltung der Handflächen ist oder viele andere kleine Tipps & Tricks - der konsequente Einsatz im Alltag und das vorhergehende Üben, idealerweise in der Gruppe - spannende Werkzeuge der Positiven Psychologie bringen den Teilnehmer\*innen einen echten Mehrwert.

Vor allem in unseren Entwicklungsprogrammen, z.B. mit zukünftigen Führungskräften erleben wir wundervolle Entwicklungen von Menschen, die sich auf unsere Methoden einlassen. Auch sprachliche Feinheiten können starke positive Veränderungen hervorbringen. Wenn man z.B. statt „Ich MUSS“ konsequent in allen Lebenslagen „Ich WILL“ sagt, denkt, schreibt, fühlt; dann ist die Welt plötzlich eine

## STIMM-MUSTER

	„PILOT“	„FLUGBEGLEITER“
Stil	glaubwürdig	zugänglich
Kopf	still	nicken
Stimme		
Betonung Ende	Kinn ↓	Kinn ↑
Handflächen („Palm Paradigma“)	↓	↑
Körperhaltung	gerade	seitlich geneigt
Zweck/Ergebnis	Information SENDEN	Information SUCHEN
Blickkontakt	Nein	Ja
Atmung	tief/Bauch	tief/Bauch

ganz andere. Blockaden lösen sich auf, Dinge werden möglich, leicht und locker. Eine weitere interessante Möglichkeit in diese Richtung ist das (bewusste) „Framing“. Durch bestimmte Aussagen, einzelne Wörter oder Wendungen, die einen umfangreichen Annahme-Mix im Gehirn auslösen, **kann man sein eigenes Denken, wie auch das von anderen Menschen wirkungsvoll steuern**. Dieses „Framing“ verwenden Menschen oft unbewusst; die es bewusst einsetzen, können viel Gutes bewirken. Allerdings geht es hier ebenso wie bei anderen Werkzeugen um den verantwortungsvollen Einsatz.

Ein plakatives Beispiel zeigen wir gerne am Wort Klimawandel:

Mit dem Begriff Klima wird das Problem des Temperaturanstiegs gedanklich in die Ferne gerückt. Der Begriff Wandel ist ähnlich abstrakt - Wandel kann gut und schlecht sein, es geht auf und ab - es verändert sich ein Zustand. Mit Klimakrise oder Klimaverschlechterung würde ein ganz anderer Sachverhalt

MITTELS FRAMING  
WIRKUNGSVOLL  
STEUERN

vermittelt werden. Mit der Bezeichnung Klimaschutz werden folgende Frames aktiviert:

- + Es gibt eine Gefahr (sie bleibt unbekannt)
- + Jemand kann Schaden nehmen (das Klima)
- + Jemand greift schützend ein (der Mensch).

Hier zeigt sich wieder deutlich, dass der Satz „Kommunikation ist Manipulation“ viel Wahres in sich birgt. In Kombination mit körpersprachlichen Zuweisungen gibt es hier eine fast unendliche Fülle von Möglichkeiten und Anwendungen.

Ein weiteres Werkzeug, das wir immer wieder bei unseren Seminaren mit Teams oder Führungskräften präsentieren, ist die Idee der **POSITIVITY RATIO**, wie Barbara Fredrickson (geb. 1964, US-amerikanische Psychologin) diese Idee genannt hat. Sie hat auch in wissenschaftlichen Studien diese Wirkung untermauert. Worum geht es dabei? Wenn Menschen (Führungskräfte, Kolleg\*innen, Menschen, Partner\*innen, ...) **immer 3 positive Rückmeldungen zum Verhalten** von anderen geben **und 1e konstruktive Kritik** äußern, dann zeigt sich, dass die Leistungen, der gezeigte Output und auch das Betriebsklima besser werden. Ja, sogar die Kultur im Unternehmen verändert sich.

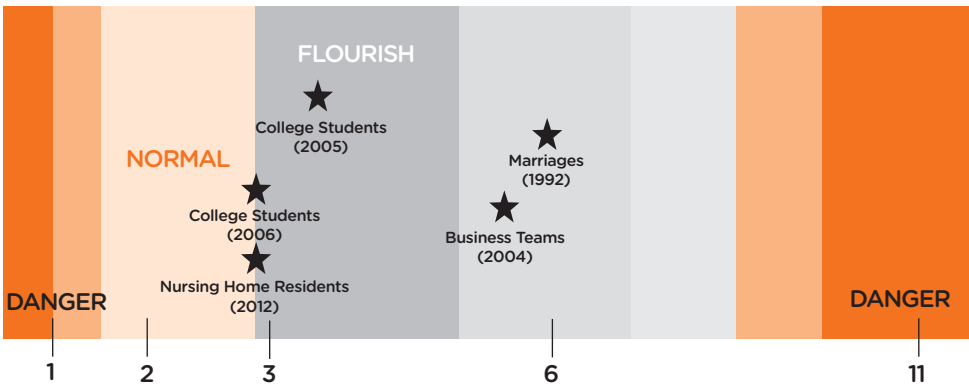
Außerdem verbessern sich langfristig die Beziehungen untereinander, bzw. es ist sogar von entscheidender Bedeutung für das Langanhalten von gelungenen Partnerschaften. Vor allem diesen Beziehungsaspekt auf lange Sicht hat auch John Gottman (geb. 1942, US-amerikanischer Psychologe) untersucht. Es gilt, diesen 3:1-Blick zu entwickeln, zu üben und sich konsequent an diese Untergrenze zu hal-

POSITIVITY RATIO:  
3:1-BLICK

ten. Also auch 4:1, 5:1, 5:0 – alles gut, nur nicht unter diese 3:1 Grenze gehen.

Frederickson hat gemeinsam mit Marcial Losada in einer Arbeit diese Grafik veröffentlicht, die Positivity Ratio ist auch unter ähnlichen Begriffen bekannt: Losada ratio, Losada line, Gottman ratio.

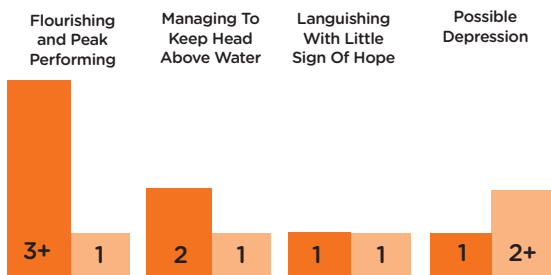
### LOSADA RATIO



### KOMMUNIKATION IST EMOTION

Hier noch ein spannender Vergleich unterschiedlicher „Ratios“, also unterschiedlicher Verhältniszahlen bei der Kommunikation. Wobei man davon ausgeht, dass Kommunikation stets Emotionen hervorruft und somit das Verhältnis von positiver zu negativer Kommunikation auch das Verhältnis von positiven zu negativen Emotionen beschreibt.

### POSITIVITY RATIOS





”

„We need  
three positive emotions  
to lift us up  
for every negative emotion  
that drags us down.“

Dr. Barbara Fredrickson

Eine Grundannahme in unserer Arbeit, eine Grundhaltung in unserem Leben ist auch der folgende Satz: „**Den anderen Menschen immer wertschätzen UND den anderen Menschen für sein Verhalten verantwortlich machen**“. Die Kombination aus beiden Teilaussagen macht erst den Erfolg aus. Auch sollte diese Haltung körpersprachlich begleitet werden. Dann ist die Wirkung nochmals gesteigert und wird beim anderen auch so gefühlt:

- . bei Wertschätzung immer Handflächen nach oben und Blickkontakt
- . bei Kritik am Verhalten Handflächen nach unten und KEIN Blickkontakt

Allein diese beiden Dinge (Handflächenhaltung, Blickkontakt) zu üben, auszuprobieren ist ein gewaltiger Schritt für viele Teilnehmer\*innen bei den Seminaren. Wir sind vielfach genau anders herum konditioniert. Die es ausprobieren und auf täglicher Basis üben, sind erfolgreich damit.

Diese gelebte Grundhaltung (Wertschätzung für den Menschen & Verantwortlichmachen für Verhalten) zu leben, ist für uns ein ehrliches Anliegen, ein Erfolgsrezept und

WERTSCHÄTZEND  
VERANTWORTLICH  
MACHEN

vielfach erprobt. Das wollen wir an unsere Teilnehmer\*innen weitergeben.

Am erfüllendsten sind dann die Erzählungen der Menschen, wenn wir uns wiedertreffen – ob im Seminar, ob zufällig auf der Straße, ob persönlich oder per E-Mail. Wenn sie uns erzählen, dass sie POP-Werkzeuge ausprobiert haben und damit Erfolg hatten und haben. Die Freude zu spüren, die sie dabei empfinden, wenn die Dinge funktionieren, ist einfach wunderschön und motiviert uns immer wieder auf's Neue, weiterzuarbeiten.

Wichtig ist es, neue Zugänge, neue Werkzeuge, andere **Haltungen** etc. auf täglicher Basis zu üben, ins „echte“ **Leben zu integrieren**. Dann gelingt positive Veränderung, nachhaltig und wertvoll. John C. Maxwell hat das wunderbar formuliert:

„Du wirst nie dein Leben ändern, bevor du nicht etwas änderst, das du **TÄGLICH** tust. Das Geheimnis deines Erfolgs liegt in deiner täglichen Routine.“

*Thomas und Margarete Mühlberger*

”

**„Du wirst nie dein Leben ändern, bevor du nicht etwas änderst, das du **TÄGLICH** tust. Das Geheimnis deines Erfolgs liegt in deiner täglichen Routine.“**

John C. Maxwell

KAPITEL

# 3



# DIE BEWEGENDE KRAFT VON POSITIVEN ERLEBNISSEN IN DER NATUR

## Motivation + Emotion = LERNEN

### Ich MUSS. Oder: Ich WILL!

Ein Wort, ein mächtiger Unterschied. Deutlich sichtbar und spürbar wurde mir dieser erst während meines Sozialpädagogikstudiums an der FH. Endlich ein Themenbereich, der mein Interesse weckte und meinen Notendurchschnitt gewaltig zum Positiven veränderte.

In meiner Schulzeit war das absolut nicht der Fall. Diese war hauptsächlich von schlechten Noten und mehreren Schulwechslern geprägt und ich endete als „Schulabbrecherin“. Für mich war klar, ein Abschluss wäre „trotzdem nicht schlecht“. Doch: was ich gerne werden will - das wusste ich zu dieser Zeit nicht. Als Teenager hatte ich ja auch kaum eine Vorstellung, was es eigentlich heißt „arbeiten zu gehen“. Geschweige denn, diese fast beängstigende und überfordernde Vielfalt an beruflichen Ausbildungen. Wiederholt kuriose Ergebnisse bei verschiedenen Berufsinteressenstests halfen mir auch nicht wirklich weiter. Irgendwann dachte ich mir: „Egal, einfach ausprobieren! Ich startete die Lehre zur Friseurin und Perückenmacherin. Fail! Wieder abgebrochen. Dann begann ich eine Bürokauffraulehre und machte endlich meinen Lehrabschluss! Da ich sehr faul war, schloss ich ohne Erfolg ab, ich bin ganz einfach durchgekommen und



JULIA MÜHLBERGER

habe dann noch einige Zeit im Büro gearbeitet. Bis ich wieder an einem Punkt in meinem Leben stand und es Zeit für eine Veränderung war, denn ich konnte mir nicht vorstellen, bis zur Pension im Büro zu sitzen.

Also informierte ich mich über verschiedene Ausbildungen und wechselte schlussendlich in den Sozialbereich. Aufgrund meines Lehrabschlusses (zum Glück hatte ich den dann doch gemacht!) war mein FH Studium überhaupt erst möglich. Ja, auch ohne Matura kann man studieren! :)

Mein erstes Erfolgserlebnis war das bestandene Assessment Center! Damit hatte ich überhaupt nicht gerechnet, da u.a. einige Teilnehmer\*innen bereits zum wiederholten Male antraten. Vermutlich strahlte ich diese Lockerheit aus, da ich mir sicher war „das wird beim ersten Anlauf eh nix“. Bei meinen ersten Prüfungen und Tests war ich sehr nervös, aufgrund meiner schlechten Erfahrungen. Doch da ich im Unterricht interessiert zuhörte, an Diskussionen teilnahm und mir Notizen machte, stieg meine Motivation und Lernbereitschaft. Plötzlich wurde aus „der 5er-Kandidatin“ eine FH-Studentin, die mit gutem Erfolg abschloss! **Mein Selbstwert stieg und ich bekam direkt LUST aufs LERNEN!** Hätte ich mir nie gedacht, dass so etwas mal aus meinem Mund käme. Wie zu Beginn erwähnt, hatte ich damals das Gefühl „**Ich MUSS** zur Schule“ und durfte durch die FH-Zeit die positivere Seite „**Ich WILL** das Studium“ kennenlernen. Deshalb sind positive Gefühle sehr effektiv und wichtig, damit Lernen überhaupt erst passiert, ebenso natürlich das Interesse und die Motivation sind ausschlaggebend, wie nachhaltig wir lernen.

DER EFFEKT  
POSITIVER  
EMOTIONEN

MIT  
ERLEBNIS  
PÄDAGOGIK  
ZUM  
AUTOMATISCHEN  
TRANSFER

Da ich ein kinästhetischer Kommunikations- und Wahrnehmungstyp bin, habe ich einen besonders intensiven persönlichen Zugang zur Erlebnispädagogik. Grundsätzlich bin ich der Meinung, **effektives Lernen passiert durch Erleben**. Aus eigener Erfahrung kann ich behaupten, mit erlebnispädagogischen Methoden/Ansätzen lernt es sich einfach leichter. Vor allem in Schulen sollten die Kinder das Lernen an sich einfach und schnell verinnerlichen können und in der Folge neuen Stoff leicht speichern und anwenden können. Beim weiteren Durchforsten meiner Erfahrungen, Unterlagen und Literatur stieß ich auf Reflexionstechniken und den sogenannten Transfer.

Meine Hypothese dazu lautet: **im erlebnispädagogischen Kontext geschieht Transfer automatisch und er passiert unbewusst**. Ein eigener Prozessschritt „Transfer“ ist daher nicht oder kaum notwendig. In traditionellen Lernumfeldern (Schule, Seminarraum, Hörsaal,...) bedarf es sehr wohl des Transfers, da die intensive emotionale Beteiligung fehlt, die wiederum im erlebnispädagogischen Setting allein durch die Methode gewährleistet ist. Weiters glaube ich, dass Reflexion ein bewusster Prozess ist, der hilfreich und wichtig ist, damit Transfer geschieht. Dieser Prozess wiederum wird durch Emotionen leichter in Gang gesetzt. Meine persönliche Erfahrung in unterschiedlichen Lernsituationen zeigte mir bis jetzt, dass **die wichtigsten Aspekte für einen Lernerfolg Emotion und Motivation** sind. Die bedeutendste Voraussetzung generell in der Sozialpädagogik ist die Motivation; ohne Motivation, keine Veränderung. Und Veränderungen wollen wir gemeinsam erzielen, das ist unsere Aufgabe.



## THE MOUNTAINS SPEAK FOR THEMSELVES



## OUTWARD BOUND

„The mountains speak for themselves“. Das stimmt in manchen Kontexten und für manche Personen auch. Andere brauchen verstärkt Aufarbeitung, Interpretation etc. des Erlebten. Dafür gibt es mehrere Zugänge in der Erlebnispädagogik. Hier eine Art „Schaukasten“ der Theoriemodelle der Erlebnispädagogik:

Beim selbstwirksamen Naturerlebnis, in den USA „**The Mountains Speak for Themselves**“ genannt, wird davon ausgegangen, dass Teilnehmende ihre Erfahrung selbst deuten und umsetzen können und sollen. Verbale Auswertungen finden nicht oder allenfalls spontan statt. Diese Form der Erlebnispädagogik wird fast ausschließlich in Form von Abenteuer-Unternehmungen in der Natur praktiziert. Die Rolle der Leitung beschränkt sich auf logistische und sicherheitsspezifische Unterstützung, allenfalls noch auf Krisen- und Konfliktmanagement. Der Hauptfokus liegt auf dem Erlebnis.

### **Outward-Bound-Modell**

(The Mountains don´t speak for themselves): Dieses Modell, in den USA „Outward Bound Plus“ genannt, geht davon aus, dass einem Erlebnis eine strukturierte und geführte Diskussion folgt. Die Programme sind relativ klar geplant und es handelt sich meist um Angebote, die in der gleichen Art immer wieder durchgeführt werden. Der Transfer-Erfolg wird dadurch angestrebt, dass die Erfahrungen gleich nach wichtigen Ereignissen oder am Abend reflektiert und ausgewertet werden. Darüber hinaus beinhalten diese Programme oft auch ein so genanntes follow-up, eine Nachevaluation, die eine gewisse Zeit nach dem Projekt

mit den Teilnehmer\*innen stattfindet. Der Fokus liegt bei diesem Modell auf der Reflexion.

### Metaphorisches Modell

Bei der metaphorischen Erlebnispädagogik werden die Aktivitäten auf die persönlichen Ziele der Teilnehmenden bzw. das Ziel der spezifischen Gruppe abgestimmt. Das heißt, die individuellen Ziele werden im Voraus formuliert und an metaphorische Bilder gebunden. Das Erlebnisangebot wird auf diese metaphorischen Bilder abgestimmt, wodurch Transfer schon in der Erlebnisphase geschehen kann, weil das laufende Lerngeschehen großen Alltagsbezug hat. Ein wichtiger Fokus liegt bei diesem Modell auf dem Vorher, das im Amerikanischen als „Frontloading“ bezeichnet wird.

Aus dieser Argumentation heraus, komme ich zur **ART-Schleife** - das Basis-Modell unserer Arbeit. Die drei Buchstaben stehen für **Aktion, Reflexion und Transfer**. Diesen erlebnispädagogischen Lernprozess nutzen wir in unseren Trainings hauptsächlich. Die Teilnehmer\*innen werden in neuartige Situationen gebracht, in denen sie Aufgaben mit verschiedenen kreativen Lösungsansätzen angehen. Zeitgleich entsteht ein kooperatives Umfeld, die Aufgaben erscheinen bewältigbar und Erfolgserlebnisse werden möglich. Durch die Reflexion werden die neuen Lebenserfahrungen vertieft und ermöglichen den anschließenden Transfer. Wachstum und Lernen sind risikoreich, es hat immer etwas Unbekanntes. Der handlungsorientierte Ansatz verbindet mehrere Elemente: das Erlebnis, die Gruppe und die Natur. Durch verschiedene Methoden werden Lernprozesse mit situationsübergreifender Wirkung ange-

3  
FRONTLOADING

4  
ART-SCHLEIFE



strebt und dienen unter anderem der Persönlichkeitsentfaltung. Die heilende Kraft der Natur ermöglicht das soziale Lernen der Gruppe. Flexibilität ist das Um und Auf, um jeder Zielgruppe den passenden Rahmen für effektives Lernen zu bieten.

Meiner Meinung nach wird deutlich, dass erlebnispädagogische Ansätze und Lernmodelle Transfer auslösen, ohne explizit das Thema anzusprechen. **Emotionsreiche Aktionen** (Übungen, Aufgaben), die in der freien Natur stattfinden und die volle Aufmerksamkeit der Teilnehmer\*innen beanspruchen, **schaffen die ideale Basis für Erkenntnisgewinne im menschlichen Gehirn**. Wenn dann im Anschluss an die Aktion eine intensive Reflexion stattfindet, wo gemeinsam über die Erlebnisse nachgedacht wird, beginnt unser Gehirn scheinbar wie von selbst, Erkenntnisse zu bilden und auf einer höheren Gehirnebene nach vergleichbaren Mustern zu suchen und diese zu verknüpfen.

Somit findet Transfer in dem beschriebenen Kontext unbewusst statt. Beispiel: wenn eine **herausfordernde Übung outdoor** gemacht wird und ein Team erfolgreich ein schwieriges Hindernis überwindet und danach darüber gesprochen wird, welche Verhaltensweisen für den Erfolg wichtig waren, dann gehe ich davon aus, dass das Team bei Schwierigkeiten im Berufsalltag **auf diese Erkenntnisse zurückgreifen** kann. Um Lernprozesse und Interventionen noch effektiver zu gestalten und den Transfer noch stärker sicherzustellen, würde ich auch ergänzend transferunterstützende Maßnahmen, wie beispielsweise den „Brief-an-

mich-selbst“ oder das Flipchartprotokoll, zusätzlich verwenden.

Da erlebnispädagogische Maßnahmen, wenn sie wie erwähnt ernst genommen werden, die wunderbare Möglichkeit bieten, den Teilnehmer\*innen Erfolgserlebnisse zu vermitteln und damit **die Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu unterstützen** und sie zu persönlichem Wachstum anzuregen, würde ich diese Methode vorziehen.

Und warum mich die Natur in diesem Kontext so fasziniert? Es ist unser natürlicher Lebensraum, so bunt und voller Energie. In der heutigen Zeit verbringen wir jedoch viel zu wenig Zeit in diesem wertvollen schönen Stück Erde. Denken Sie an einen Wald, sie hören die Vögel zwitschern und im Hintergrund vielleicht einen Bach plätschern. Sie riechen die Nadelbäume und sehen die ausgeprägte Schönheit der Natur. Genießen Sie einen Atemzug, die frische Luft. Ruhe und Ausgeglichenheit. Fühlen sie es? **Je mehr Sinne gleichzeitig aktiv bei einer Sache sind, umso besser prägen wir uns neue Erkenntnisse ein.** Die Natur ist daher der perfekte Nährboden um durch unmittelbares Erleben effizient zu lernen. Mit allen Sinnen.

*Julia Mühlberger*

AN  
ERFOLGS  
ERLEBNISSEN  
WACHSEN

”

„ERLEBNISSE,  
die bewegen.  
ERGEBNISSE,  
die halten.“



*Manfred Spitzer, Gerald  
Hüther, Franz Hütter,  
Werner Michl u. Bernd  
Heckmair,  
e&l (erleben und lernen,  
Zeitschrift für handlungs-  
orientierte Pädagogik)*

KAPITEL

# 4



## KRISENKOMPETENZ DURCH RESILIENZ.

### Ein positiver Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung.

Seelisch in Balance zu sein, ist oft nicht einfach. Stress oder einfach die täglichen Anforderungen des Lebens verlangen uns meist viel ab, sowie Krankheit, Todesfälle oder zwischenmenschliche Brüche (z.B. eine Scheidung). Auch spielen das Arbeitsklima und der Umgang mit den Kolleg\*innen eine große Rolle. Die Zahlen sind alarmierend. So zeigt eine neue Studie, dass **39 Prozent aller Österreicher\*innen sich durch Stress erheblich beeinträchtigt fühlen**. Die jüngere Generation ist am gefährdetsten. 41 Prozent der 18- bis 34-Jährigen empfinden eine akute Stressbelastung am Arbeitsplatz. Viele nehmen den Stress häufig in beide Richtungen mit, vom Beruf ins Privatleben und auch umgekehrt. In unseren Gesundheitstrainings zeigt sich, dass auch viele Lehrlinge darunter leiden.

Für unser gemeinsames Buch POP 21 wollen wir einen Einblick geben, wie wichtig es ist, die seelische Widerstandskraft (Resilienz) der Mitarbeiter\*innen zu fördern. Ziel sind widerstandsfähige Mitarbeiter\*innen, die in der Lage sind, mit Hilfe von Coping Strategien wieder



CHRISTINA GUMPINGER

Mut & Lebensfreude zu verspüren. Wir können auch lernen, etwas Gutes aus dem Schlechten heraus zu holen und dass uns Krisen auch weiterbringen können. **Die Fähigkeit, aus negativen Erlebnissen etwas Positives zu gewinnen - das bedeutet Resilienz.** Durch unseren Trainings-Ansatz „Erleben und Lernen“ versuchen wir Coping-Strategien so zu trainieren, dass diese sich bei den Mitarbeiter\*innen manifestieren. Auch soll es eine kreative Auszeit, ein Ausstieg aus dem „Hamsterrad“, sein. Dabei gilt es, den fremdbestimmten Lauf der Hektik zu unterbrechen, und mit Achtsamkeit die persönlichen Kraftquellen zu finden. Hierbei können kleine Rituale als Ressource in der Betriebsamkeit wirken und helfen, eine Haltung von Akzeptanz zu entwickeln, die zu mehr Gelassenheit und Souveränität führen.

Im Mittelpunkt des Resilienz-Konzepts steht die Frage: Was macht uns stark? Genau wie das Gesundheitstraining von Locomotion, orientiert sich das Konzept der Resilienz an der „Salutogenese“ von Antonovsky. Der Medizinsoziologe beschäftigte sich, anders als in der Medizin lange üblich, nicht mit der Frage, was Menschen krank macht, sondern erforscht Faktoren, die die Gesundheit fördern und erhalten. Dem salutogenetischen Ansatz liegt die Notwendigkeit präventiver Maßnahmen zugrunde. Daher wurde nicht nur erforscht, was einen

”

„Kein Mensch kann sich wohl fühlen, wenn er sich nicht selbst akzeptiert.“

Mark Twain

kranken Menschen wieder gesund macht, sondern auch, was ein gesunder Mensch benötigt, um gesund zu bleiben. Im Hinblick auf das Resilienz-Training bedeutet dies zu prüfen, was Jugendliche, Lehrlinge oder Erwachsene in schwierigen Lebenslagen benötigen, um Entwicklungsaufgaben zu meistern und sich gesund zu entwickeln. Hierbei ist es wichtig, dafür zu sorgen, dass erstens resiliente Menschen resilient bleiben, das heißt Kompetenzen erhalten und ausgebaut werden, und zweitens, vulnerable Menschen resilient werden, d. h. Kompetenzen auf- und ausgebaut werden.

## Die sieben Säulen der Resilienz

Das Wort Optimismus bedeutet mehr als gut, wohl und glücklich zu sein. Man kann unter anderem definieren, dass man für das eigene Leben das Beste, Glücklichste und Höchste erreichen wolle. Der Glaube an Optimismus kann in Krisen, also wenn es „hart auf hart“ kommt, wirklich helfen. Wer eine Krise gut bewältigen möchte, sollte fest daran glauben, dass es nur ein zeitlich begrenzter Moment ist, der überwunden werden kann.

Das Bewusstmachen beider Seiten der Akzeptanz ist wichtig. Die passive Seite der Akzeptanz ist wichtig, da sie uns zeigt, dass nicht alles in unserem Leben steuer- und planbar ist. Es gibt auch Dinge, die einfach passieren. Diese sind nicht durch aktiven Willen in unser Leben gekommen, aber sie gehören dazu. Die aktive

”

**„Erfahrung ist nicht das, was einem zustößt. Erfahrung ist das, was man aus dem macht, was einem zustößt.“**

Aldous Huxley

1  
Optimismus

2  
Akzeptanz



*Fabienne Berg:  
„Übungsbuch Resilienz“  
Junfermann 2014*

## Lösungsorientierung



## Die Opferrolle verlassen - Loslassen



Seite führt uns zu bewussten Entscheidungen, liebevoll anzunehmen, was zu unserem Leben gehört. Akzeptanz kann hier zu einer bewussten und unnachgiebigen Selbstannahme werden. „Das, was wir bewusst willkommen heißen, empfangen und herbeigeführt haben, aber auch all das, was wir nicht aktiv wollen, führt zu einer Liebe zu uns selbst.“ (vgl. Berg, 2014, S. 41) Ein Beispiel dafür kann die Absage für einen Traumjob sein. Wenn man den traurigen und schmerzbedingten Tatsachen ins Auge gesehen und die Absage akzeptiert hat, können weitere Schritte geplant und umgesetzt werden.

Probleme in neue Chancen und Möglichkeiten umwandeln? Neue Lösungen finden, Ressourcen aktivieren und Verbesserungen schaffen-resiliente Menschen lenken ihre Energie auf diese Aspekte. Jeder interpretiert seine eigenen Geschehnisse anders. Ob etwas als ein Problem oder als eine neue Chance angesehen wird, ist die Folge der eigenen Denkweise. Ziel ist es, viele Bewältigungsstrategien und -optionen zu entwickeln, um neue Lösungen gestalten zu können.

Wird in natürlichen Lebenskreisläufen das Loslassen verhindert oder blockiert, so kommt die Entwicklung ins Stocken. Dieses Phänomen kann man auch auf den seelischen Bereich umlegen. Werden alte Verhaltensmuster nicht losgelassen und verabschiedet, können Veränderungsprozesse nicht vollzogen werden. Wir Menschen sind Gewohnheitstiere und keine Erneuerer. Demzufolge fällt es uns so schwer uns von alten Gewohnheiten zu trennen und neue zuzulassen. Oft sind neue Anpassungen auch

mit Angst verbunden. Alte Gewohnheiten geben uns Sicherheit, selbst wenn es eigentlich nicht mehr gesund ist. Vor allem der Prozess Altes loszulassen und Neues zuzulassen ist ein sehr sensibler Bereich, wenn das Neue noch nicht gefestigt scheint und die alte Gewohnheit sich schon verabschiedet. Menschen neigen dazu, weiterzumachen, anstatt aus dem alten Trott auszubrechen und neue Veränderungen zu bestimmen. (vgl. Berg, 2014, S. 81)

Stellen Sie sich folgendes Bild vor:

„Ein altes Mühlrad dreht sich immer schwerer, da allerlei Steinchen und Schmutz in die Mechanik geraten sind. Der Müller muss immer mehr Kraft aufwenden, damit sich das Rad weiterdrehen kann. Das bringt ihn ganz schön ins Schwitzen und er kommt nur mehr schwer voran. Der Müller kann nicht mehr. Ihm tut der Rücken weh und er ist am Ende seiner Kraft. Jetzt kann er nicht anders, er muss eine Pause machen. Während er sich stärkt, schaut er sich das Mühlrad näher an und schüttelt lachend den Kopf. Dann fängt er an, die Mechanik zu reinigen und zu erneuern.“

Wenn wir uns in einer Opferrolle befinden, was kaum vermeidbar ist, entscheiden wir selbst, wie lange und wie sehr wir an den Konstellationen leiden. Nach verstrichener Zeit sammeln wir unsere Kräfte und versuchen das Geduldspiel Schritt für Schritt zu verändern. Fehler dürfen passieren, bekanntlich lernt man aus Fehlern am meisten. Es wird der Versuch unternommen, das Leben wieder selber in die Hand zu nehmen.

Wir Menschen sind soziale Wesen. Wir gehören zu vielen verschiedensten sozialen Kon-

## 5 Verantwortung



stellationen. Familie, Freunde, Vereine, etc. spielen hier die Rolle für Zusammensein und soziales Engagement. Wie viel Kontakt und Nähe der einzelne Mensch braucht, und wie die eigenen Kontakte aussehen, entscheidet jeder für sich selbst.

Mit klaren Zielsetzungen und Evaluierungen von vergangenen Geschehnissen verlieren resiliente Personen ihre Vorhaben und Pläne nicht aus den Augen. Unabhängig von der Vergangenheit versuchen resiliente Menschen neue Möglichkeiten und Chancen für die Zukunft zu sehen. Sie steuern die eigene Entwicklung in Richtung der Zielsetzungen. Visionen und phantasiereiche Ideen geben den Halt und die Kraft, Widerstände zu überwinden, Rückschläge zu verkraften, um den brennenden Wunsch zu bewahrheiten und umzusetzen.

Erlebnispädagogik und Resilienzförderung haben eines gemeinsam: Ressourcenorientierung und die Intention, diese im Menschen zu fördern und weiter auszubauen. **Resilienz ist nichts Statisches, sondern ist veränderbar.** Genau an diesem Punkt kann die Erlebnispädagogik ansetzen. Diese geht von jener positiven Entwicklung aus, dass sich jeder Mensch ganzheitlich mit sich und seiner Umwelt auseinandersetzt und sich somit weiterentwickelt. Ich möchte als Beispiel an dem übergeordneten Punkt der Resilienz-Förderung „Selbst- und Fremdwahrnehmung“ aufzeigen, wie diese durch erlebnispädagogische Interventionen unterstützt werden kann:

Erst wenn ein Mensch sich selber wahrnehmen kann, kann er auch das Gegenüber wahrnehmen. Sowohl die Selbstwahrnehmung als auch

## 6 Netzwerkorientierung

## 7 Zukunftsplanung

die Fremdwahrnehmung werden über das eigene Körpergefühl gefördert. In unseren Seminaren und Trainings sind wir oft in Gruppen unterwegs, die gemeinsam Hindernisse überwinden sollen. Als Beispiel dafür kann man die Aufgabe nennen, in der die ganze Gruppe einen Bach überqueren muss, ohne dass die Füße nass werden. Bei dieser Übung zeigt sich sofort, welche Personen sich selbst und die Gruppe wahrnehmen und Hilfe anfordern können. Gerade in einer Gruppe mit Jugendlichen mit verschiedenem Entwicklungsstand zeigt sich, dass sie sich untereinander helfen und anleiten.

In den **erlebnispädagogischen Interventionen** geht es darum, von seinen eigenen Handlungen sowie von den Handlungen und Aktionen anderer zu **profitieren und zu lernen und sich gegenseitig zu stärken**.

Durch die erlebnispädagogische Intervention wird die Selbst- und Fremdwahrnehmung in realen Settings geübt und im Selbstkonzept der Person als positives Erlebnis gespeichert. So kann man später auf das positive Anker-Erlebnis „Ich kann etwas, also bin ich jemand“ zurückgreifen.

Das war ein kurzer Einblick in die Welt der Resilienz – ein positiver Ansatz der betrieblichen Gesundheitsförderung.

*Christina Gumpinger*

*PS: Zu diesem Thema ist bereits ein kompakter Sammelband 2013 in der ED LOCO erschienen.*

ERLEBNIS  
ORIENTIERTE  
RESILIENZ  
FÖRDERUNG

”

„Ich kann etwas,  
also bin ich jemand.“

KAPITEL

# 5



## EIGENVERANTWORTUNG ALS SCHLÜSSEL ZU EINER POSITIVEN SICHERHEITSKULTUR.

Würden Sie lieber in einem Unternehmen arbeiten, in dem 90% der Arbeitsunfälle aufgrund unsicherer Handlungen oder aufgrund unsicherer Bedingungen geschehen?

Diese Frage wird in unseren Trainings zur Arbeitssicherheit zu Beginn gestellt, und nach einer kurzen Definition der Begriffe bevorzugen 100% der Teilnehmer\*innen ein Unternehmen, welches die wenigsten Arbeitsunfälle aufgrund unsicherer Bedingungen aufweist. Natürlich kann die Frage nur beantwortet werden, wenn die Teilnehmer\*innen vorher die zwei Begriffe mit Ihrer eigenen Arbeitserfahrung verbinden und dadurch verstehen.



PHILIPP GUTENBRUNNER

### UNFALLURSACHEN

Zu schnell	Schnell, schnell ...	Straße nass	Unaufmerksam
Schlecht abgesprochen		Schnell vor der Pause	Abgelenkt
Ungeduldig	<b>UNSICHERE HANDLUNGEN 90 - 95%</b>		
Hudeln	Zu viel Spaß	Keine Sicherheitsschuhe	
Großer Ehrgeiz	Alkohol	Schlecht gesehen	Licht kaputt
	Zu schnell gebremst	Überschätzung	Keine Handschuhe
Unkonzentriertheit	Falsche Bremse	Unpassende Schutzausrüstung	

**UNSICHERE BEDINGUNGEN CA. 5 %**

Dazu schildern sie ihren letzten Arbeitsunfall und die Ursachen werden auf einem Flipchart notiert. Anschließend werden die Unfall-Ursachen in **unsichere Handlungen** und **unsichere Bedingungen** aufgeteilt.

Unsichere Bedingungen sind z.B. nicht erkennliche Materialfehler bei einem Werkzeug/ einer Maschine, fehlende Sicherungsmöglichkeiten bei ausgesetzten Tätigkeiten (aufgrund der Tatsache, dass sie gesetzlich nicht vorgeschrieben sind) oder nicht erkennbares Eis am Gehweg.

Diese stehen im Gegensatz zu den unsicheren Handlungen wie hastiges Arbeiten vor der Pause, bewusste Verwendung von abgenutztem Werkzeug aus Zeitmangel, Nichtverwenden der PSA, zu schnelles unaufmerksames Arbeiten.

**90% - 95% der Arbeitsunfälle resultieren aus unsicheren Handlungen, wogegen nur ca. 5% der Arbeitsunfälle auf das Konto unsicherer Bedingungen gehen.**

Alle Teilnehmer\*innen erkennen, dass es für sie als Arbeitnehmer\*innen doch nicht „so schlecht ist“, wenn sie selbst Verantwortung für ihre Gesundheit tragen.

Die Kehrseite der Aussage liegt auf der Hand: Wir sind selbstverantwortlich für unsere Handlung und können die Schuld leider nicht abschieben! - Was natürlich öfter einmal schön wäre ;).

Es ist also für Menschen erstrebenswert, eigenverantwortlich zu handeln und Fremdsteuerung ist ihm ein „Graus“. Ja, in vielen Situationen fördert Fremdsteuerung sogar in paradoxer Art die Kreativität, um wieder „ei-

UNSICHERE  
HANDLUNGEN  
VERSUS  
UNSICHERE  
BEDINGUNGEN

SELBST  
VERANTWORTUNG  
ÜBERNEHMEN

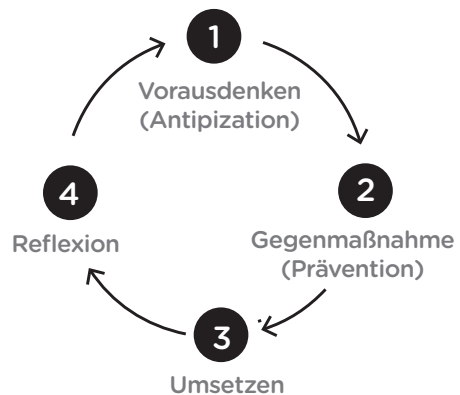
VORHER  
DENKEN,  
DANN  
HANDELN

genverantwortlich“ Sicherheitsvorkehrungen zu manipulieren oder die vorgeschriebene PSA nicht zu verwenden.

Für unser Verständnis von Arbeitssicherheit bedeutet dies, nicht Normen zu erklären und mit Verboten zu arbeiten, sondern schlicht und einfach den Grundsatz **VORHER DENKEN, DANN HANDELN!** zu befolgen.

Die Schulung dieser Geisteshaltung, gekoppelt mit einer an einer positiven Fehlerkultur gelebten Reflexion, könnte also einen Großteil der Arbeitsunfälle verhindern.

### SICHERHEITSMODELL



MODELL  
MIT  
KONSEQUENZ

Ein einfaches Sicherheits-„Reflexions“-Modell wird bei unseren 2-tägigen Arbeitssicherheitsseminaren konsequent angewendet.

Die Teilnehmer\*innen betrachten ganz spezifisch ihren jeweiligen Arbeitsplatz unter dem Gesichtspunkt unseres Sicherheitsmodells und

## SICHERHEITS ANALYSE

3000  
ZU  
1

beantworten im Dialog sicherheitsrelevante Fragen:

Diese können sein:

- + Was sind meine gefährlichsten Tätigkeiten?
- + Wie funktioniert eine sichere Durchführung?
- + Auf was muss ich dabei genau achten?

Zusätzlich gibt es über die zwei Tage verstreut erlebnispädagogische Übungen, bei denen immer das Schema vor der Übung und nachher angewendet wird.

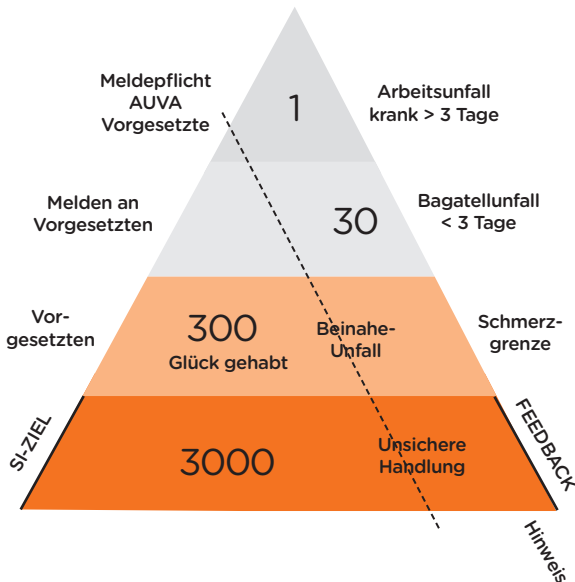
Wird das Sicherheitsmodell erfolgreich angewendet, sind die Auswirkungen auf die Unfallstatistik im jeweiligen Unternehmen deutlich spürbar. Denn das Nachdenken über mögliche Fehler und eine sichere Durchführung von Arbeitsschritten und Tätigkeiten steigert die Eigenverantwortung und reduziert in Folge die unsicheren Handlungen.

Statistisch betrachtet führen 3000 unsichere Handlungen zu einem Arbeitsunfall (dies kann drei Tage Krankenstand aber auch mehrerer Monate Ausfall bedeuten.) Wenn ehrlich bedacht wird, wieviel unsichere Handlungen (Unaufmerksamkeit, „schnell-schnell“ usw.) täglich stattfinden, ist die statistische Zahl von 3000 nicht mehr so hoch.

Der Schlüssel zu weniger Arbeitsunfällen liegt also in der Reduktion der unsicheren Handlungen jedes\* einzelnen\*. Dies wird umso deutlicher, wenn die sogenannte Unfallpyramide betrachtet wird. Eine Reduktion der unsicheren Handlungen um ein Drittel, auf „nur“ 2000, kann dazu führen, dass die Arbeitsunfälle oben

wegfallen.

Dies verdeutlicht die strichlierte Linie in der Abbildung: Weniger unsichere Handlungen verkleinern die Unfallpyramide nachhaltig.



## PYRAMIDALER EFFEKT

Zum Abschluss kann ganz klar festgehalten werden, dass Eigenverantwortung und bewusstes Tun zu weniger unsicheren Handlungen führt und somit ein sehr wirksames und dabei einfaches Werkzeug zur Steigerung der Arbeitssicherheit und zu einem gesunden Betriebsklima ist.

*Philipp Gutenbrunner*



KAPITEL

# 6



# STÄRKUNG DER SELBSTVERANTWORTUNG FÜR MEHR SICHERHEIT UND GESUNDHEIT AM ARBEITSPLATZ

## Geschichte - kurz

Etwa um 1800, als sich die Dampfmaschine flächendeckend durchsetzt, kommt es vermehrt zu schweren Arbeitsunfällen. Zunächst wird die Verantwortung dafür bei den Arbeitern gesucht. Diese sollten einfach besser aufpassen. Die entstehenden Gewerkschaften sehen das jedoch anders und fordern gesetzliche Vorgaben.

In den 1870er Jahren werden erste wirkungsvolle Schutzmaßnahmen bei giftigen Stoffen und gefährlichen Maschinen durchgesetzt und der bis heute gültige Aufsichtsparagraph wird eingeführt. Dieser ermöglicht jederzeit Sicherheitsrevisionen in den Fabriken.

Dies sind die Anfänge der bis heute weiterentwickelten gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Arbeitssicherheit. Damit Hand in Hand gehen enorme Fortschritte bei Sicherheitsausrüstung und Schutzvorrichtungen an Maschinen. Man kann sagen, der Gesetzgeber, sowie die Hersteller von Arbeitsgeräten und -maschinen haben ihren Teil der Verantwortung übernommen. Ebenso haben die Arbeitgeber in dieser Zeit immer mehr ihre Verantwortung übernommen, indem sie Rahmenbedingungen immer gewissenhafter einhalten und entsprechende Arbeitsmittel zur Verfügung stellen. Die Entwicklung gestaltet sich dabei immer in einer Wechselwirkung zwischen allen Beteiligten.



JOACHIM REIF

## Aktuell

Auch heute gewinnt die Sicherheit am Arbeitsplatz weiterhin an Bedeutung. Mithilfe einer Vielzahl etablierter Normen für Arbeitsmittel und persönlicher Schutzausrüstung und einem detailliert ausgearbeiteten gesetzlichen Rahmen konnte die Zahl der Arbeitsunfälle in den letzten Jahrzehnten deutlich reduziert werden. Dennoch zeigt sich, dass diese Summe an Vorschriften, Richtlinien und guten Vorschlägen an eine Grenze stößt.

Ihnen ist gemeinsam, dass sie die Individualität der einzelnen Mitarbeiter\*innen unmöglich erreichen können, sind sie doch alle vom Grunde her generalisiert und verallgemeinert. Es mag kein Problem sein, einzelne Maschinen, Prozesse oder Tätigkeiten zu standardisieren. Dies ist aber beim einzelnen Menschen vom Wesen her schon unmöglich. Die Individualität, mit der die Einzelnen auf Heraus- und Überforderungen des Arbeitsalltags reagieren, wie sie ihre Handlungen und ihr Sicherheitsverhalten gestalten, kann nicht von außen verallgemeinert oder gar reglementiert werden.

Parallel zur immer genaueren Entwicklung von wissenschaftlichen, gesetzlichen und technischen Maßnahmen wurde die Selbstverantwortung des Einzelnen zum Stiefkind. Auch in entsprechenden Bildungsangeboten wird oft mehr Betonung auf formale Kenntnis aller Vorgaben gelegt, als auf die Integration in das eigene Handeln. So hören wir von unseren Teilnehmern oft, dass einige der Vorschriften in der Praxis nicht erfüllt werden können und auch von Kolleg\*innen, Vorgesetzten und Ausbilder\*innen nicht erfüllt werden. Dabei kann man außerdem den Eindruck bekommen, dass

VORSCHRIFTEN  
STOSSEN  
AN GRENZEN

VORSCHRIFTEN  
INTEGRIEREN  
IST NICHT IMMER  
MÖGLICH

die Arbeitssicherheit zwar ein vorgeschriebenes „MUSS“ ist, in Wirklichkeit aber kaum mit dem eigenen Handeln und der eigenen Gesundheit in Beziehung gebracht wird.

### **SELBSTVERANTWORTUNG:**

#### **Ampelkreuzung oder Kreisverkehr?**

Ich lade Sie zu einem kleinen Gedankenexperiment ein:

Sie sitzen im Auto und nähern sich einer Ampelkreuzung. Die Ampel blinkt grün. Was tun Sie? Wie schätzen Sie die Situation ein?

#### **Schritt 1:**

- . Geben Sie Gas oder bremsen Sie?
- . Wohin schauen Sie?
- . Sind an einer Ampel eher mehr oder weniger Unfälle zu erwarten?
- . Handelt es sich dabei um eher schwere oder eher leichte Unfälle?
- . Wer oder was steht hier für die Steuerung des Verkehrs?

Sie können Ihre Einschätzung notieren.

#### **Schritt 2:**

Nun ist ein anderer Tag, Sie nähern sich einem Kreisverkehr. Was tun Sie hier?

Wie schätzen Sie diese Situation ein?

- . Geben Sie Gas oder bremsen Sie?
- . Wohin schauen Sie?
- . Erwarten Sie hier eher einen Unfall?
- . Wie schwer schätzen Sie einen solchen Unfall ein?
- . Wer oder was steht hier für die Steuerung des Verkehrs?

Wenn Sie nun umblättern, betrachten Sie bitte eine Grafik, die wir in unseren Seminaren einsetzen.

## SICHERHEITSMODELLE

### FREMDGESTEUERT

#### AMPELKREUZUNG



- schneller, unvorsichtig
- voll aufs Gas bei Grün-blinkend
- auch bei Gelb
- bei Rot sollte man stehen bleiben
- Blick auf Ampel Fußgänger
- mehr Unfälle
- jeder verlässt sich auf Ampel
- schwere Unfälle
- Verlassen auf die Ampel

VS.

### SELBSTGESTEUERT

#### KREISVERKEHR



- Tempo verringern
- abbremsen
- bremsbereit fahren
- schauen, ob ich fahren kann
- selber denken
- leichtere Unfälle
- weniger Unfälle
- mehr Vorsicht
- Eigenverantwortung

### Selbstverantwortung – Sicherheit beginnt im Kopf. So einfach?

Vielleicht nicht ganz so einfach. Denn das Wissen um Sicherheitsmaßnahmen und gesetzliche Vorschriften haben ja alle. Und doch führt die AUVA-Unfallstatistik des Jahres 2017 als Top 3 der Unfallursachen im Bauwesen folgende auf (*Quelle: AUVA, Abteilung Statistik*):

- + Kontrollverlust
- + Stürzen
- + Unkoordinierte Bewegung

Diese drei sind Ursachen für rund 75% aller Arbeitsunfälle im Bauwesen. Auf den weiteren Rängen geht es ähnlich weiter. Ähnlich meint hier, dass die große Mehrzahl der Unfallursachen unmittelbar mit den Handlungen und dem Verhalten der mittelbar und unmittelbar Beteiligten in Zusammenhang steht.

Wenn aber das Wissen alleine nicht reicht, was ist es dann, das den Einzelnen ermächtigt, seine Sicherheit und die von anderen in die eigenen Hände zu nehmen? Wie kann man Selbst-

SICHERHEIT  
IN EIGENE  
HÄNDE NEHMEN

verantwortung und Selbststeuerung für den Einzelnen kultivieren?

## Selbstverantwortung lernen I

Das alltägliche Verhalten jedes Einzelnen findet vor dem Hintergrund der inneren Haltungen statt. Diese sind somit auch die Grundlage für ein reflektiertes Sicherheitsverhalten.

Folgende Fragen können hier wirken:

- + Welche Bedeutung hat meine körperliche Unversehrtheit für mich?
- + Bin ich mir potentieller Gefahren bewusst?
- + Kann und darf ich meine eigene Sicherheit und die Sicherheit anderer an erste Stelle setzen?
- + Wie wirkt mein Sicherheitsverhalten auf die Qualität und Produktivität meiner Arbeit?

Einige dieser Fragen sind zu allererst sehr individuelle Fragestellungen und die jeweilige Persönlichkeit kann diese nur für sich selbst beantworten. Erst in einem zweiten Schritt können diese in Abstimmung mit dem gesetzlichen Rahmen und dem sozialen Umfeld beantwortet werden. Jeder Einzelne findet auch täglich eine Antwort darauf. Diese findet Ausdruck in Handlungen und Verhalten.

Die Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen sind eine Notwendigkeit und Voraussetzung. Die tatsächlichen Interaktionen, der Umgang mit Vorgesetzten, Kolleg\*innen und Arbeitsmitteln lässt sich dagegen nur von innen gestalten. „Innen“ bedeutet hier die individuelle Erfahrungswelt der einzelnen Persönlichkeit. Sinn und Zweck des angestrebten Verhaltens müssen innerhalb der eigenen Gefühls- und Gedankenwelt verstanden werden,

INDIVIDUELLE  
ERFAHRUNGS  
WELTEN  
VERSTEHEN

MIT  
SELBST  
VERANTWORTUNG  
ZUM VORBILD

mehr noch, sie müssen hier entstehen. Zusätzlich muss die/der Einzelne eine Möglichkeit finden, sein Verhalten im sozialen Umfeld einzubetten. Beides ist dann möglich, wenn der Handelnde in seiner psychischen, sozialen und körperlichen Stabilität dadurch eher Kontinuität oder besser noch eine Stärkung erfährt.

Die Mitarbeitenden finden sich hier in einer Selbstverantwortung wieder, die sie in ein Spannungsfeld mit Leistungskennzahlen, Arbeitsdruck und nicht zuletzt mit Führungskräften und Kolleg\*innen versetzt. Es ist diese Selbstverantwortung, die einen offenen Umgang in der Praxis fördern kann. Wenn Vorgesetzte und Kollegen PSA und Vorsichtsmaßnahmen umsetzen, ist es leichter, diesem Vorbild zu folgen. Geschieht dies nicht, stellt es die/den Einzelne(n) vor die große Herausforderung allein mit gutem Beispiel voranzugehen. Genau hier setzt die Stärkung der Selbstverantwortung an, da genau diese Mitarbeitenden dann selbst wieder zu Vorbildern werden.



**Experiment:**

Nehmen Sie die gleiche Haltung ein wie der junge Mann auf dem Bild und folgen Sie diesem Text:

Stehen Sie aufrecht –  
strecken Sie den rechten Arm senkrecht aus,  
den Daumen nach oben.

*Sollte es zu keiner Irritation kommen, finden Sie am Ende des Artikels eine Auflösung\*.*

1

## **SELBSTVERANTWORTUNG - NACHHALTIGKEIT**

Die einfache Aufforderung: „Mach das so!“ erreicht hier kaum Nachhaltigkeit und dieses „SO“ müsste für jede einzelne Handlung neu definiert werden. Vielmehr geht es darum, mit den Mitarbeiter\*innen ein Arbeitsumfeld zu gestalten, in dem ein aktiver Austausch, der offene Umgang mit Fehlern und zu allererst die freie Äußerung der eigenen Erfahrungen, Ängste und Ideen gefördert wird. Dies kann hin zum gemeinsamen Lernen während der alltäglichen Arbeit entwickelt werden. Gelingt es, diese Kultur im gesamten Betrieb zu verankern, sprechen wir von einer lernenden Organisation. Unter solchen Rahmenbedingungen können Arbeitsunfälle stark reduziert werden. Darüber hinaus kann auf diesem Fundament die Entwicklung vieler anderer Arbeitsthemen vorangetrieben werden.

## **SELBSTVERANTWORTUNG - SELBSTWAHRNEHMUNG**

Nur wenn ich mich selbst, meine Bedürfnisse und Beweggründe wahrnehme, kann ich auch die Verantwortung für mein Handeln und Verhalten übernehmen. Die Frage ist, ob die/der Einzelne Selbstwahrnehmung und Selbstverantwortung zu mehr oder weniger Sicherheit nutzt bzw. nutzen darf. Kann er dies überhaupt wahrnehmen oder beschreiben? Gelingt es, den Weg von der eigenen Wahrnehmung über die eigenen Überlegungen und Versuche hin zu einem produktiven, der Situation entsprechenden Verhalten, bewusst zu gestalten, dann erreichen wir ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit – ein Erfolgserlebnis und als Nebeneffekt WENIGER ARBEITSUNFÄLLE!

2



# 3

## **SELBSTVERANTWORTUNG - MENSCHENBILD**

Um dies zu bearbeiten, braucht es ein klares Menschenbild, das der Alltagserfahrung nahekommt. In einer humanistischen Tradition geprägt und von weiteren Einflüssen angeregt, biete ich folgenden Entwurf an:

### **Menschenbild - ein Entwurf**

Jeder Mensch ist ein sich selbst steuerndes Individuum. Er kann von außen nur angeregt werden.

Das Verhalten eines Menschen ist der wahrnehmbare Teil/Ausdruck der Summe seiner momentanen Steuerungsmöglichkeiten.

Jeder Mensch unterliegt einer ständigen Entwicklung. Diese kann zu mehr oder weniger Anpassungs-/Steuerungsmöglichkeiten führen.

Jeder Mensch ist laufend damit beschäftigt, sich der momentanen Situation so anzupassen, dass er sein individuelles inneres Gleichgewicht, sein Bild von sich selbst und der Welt, in Einklang bringen kann.

Dabei muss angemerkt werden, dass das tatsächliche persönliche Menschenbild jedes Einzelnen einer laufenden Entwicklung unterliegt. Genau dieses Menschenbild beeinflusst das alltägliche Verhalten stark.

## **SELBSTVERANTWORTUNG - LERNMODELL**

Um Selbstverantwortung zu bilden braucht es ein Lern- und Entwicklungsverständnis, welches die genannten Rahmenbedingungen berücksichtigt. Aus dem Organisationalen Lernen kennen wir das „Single Loop - Double

# 4

Loop-Modell nach Chris Argyris und Donald A. Schön“

(Quelle: [https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales\\_Lernen](https://de.wikipedia.org/wiki/Organisationales_Lernen))

### **Single Loop:**

Single Loop beschreibt die gezielte Anpassung des Verhaltens an eine Erfahrung. Mache ich diese Erfahrung erneut, so habe ich bereits eine mögliche Reaktion darauf gelernt und kann die entsprechende Handlung wiederholen. Diese einfache Lernstufe produziert ein einfaches Muster, dass sich in sehr spezifischen Situationen wiederholen lässt. Es schützt jedoch nicht davor, dieselbe Situation immer wieder zu erleben.

*Ein Beispiel aus der Arbeitswelt im Single Loop:*  
Ich schneide mit der Flex ohne Schutzbrille. Splitter treffen mein Auge. Es tränt und entzündet sich ein bisschen. Ich spüle mein Auge und gehe zum Arzt, der mich behandelt. Eine Woche später ist alles wieder in Ordnung. Ich weiß jetzt, dass ich mein Auge spülen und zum Arzt gehen kann, wenn wieder ein Splitter mein Auge trifft.

Das ist ein wichtiger, aber wenig nachhaltiger Schritt zur Vermeidung von Arbeitsunfällen. Was fehlt, ist eine Veränderung des Leitwertes. Im Beispiel entspricht dieser in etwa: „Wenn mein Auge tränt, lasse ich es reparieren.“ Es benötigt also den zweiten Schritt.

### **Double Loop:**

Double Loop beschreibt die Bereitschaft, nicht nur das akute Problem zu lösen, sondern den eigentlichen Ursachen auf den Grund zu gehen. Das beinhaltet auch die Reflektion und Manipulation der handlungsbestimmenden

SINGLE  
LOOP

DOUBLE  
LOOP

Leitwerte. Dadurch werden ganz andere Handlungsstrategien zugänglich, die zu mehr Produktivität führen können, als durch den Single Loop möglich wäre.

*Dasselbe Beispiel aus der Arbeitswelt im Double Loop:*

Ich schneide mit der Flex ohne Schutzbrille. Splitter treffen mein Auge. Es tränt und entzündet sich ein bisschen. Ich spüle mein Auge und gehe zum Arzt, der mich behandelt. Ich frage mich, wie es dazu kommen konnte und erkenne, dass ich die gebotene Schutzausrüstung nicht benutzt habe und dieses Verhalten auch weiterhin dasselbe Risiko birgt. Ich frage mich, ob ich das will und komme zum Schluss, dass ich mein Auge lieber gar nicht verletzen möchte. In Zukunft achte ich darauf, beim Flexen immer die Schutzbrille zu tragen.

In diesem Fall wurde durch den offenen Blick auf das eigene Verhalten eine Änderung im Leitwert möglich. Der Handelnde kann die auslösende Situation in Zukunft sicher vermeiden. Die Übertragung auf eine ähnliche Situation kann leichter gelingen. Wird dieses Lernmuster weiterentwickelt, wird es auch möglich, die eigenen Leitwerte schon vor der Umsetzung zu hinterfragen und anzupassen. So kann eine bewusste Arbeit an Haltungen und Werten zu nachhaltiger und persönlicher Entwicklung führen. Unsere „sichergesund“-Trainings thematisieren immer zuerst die Haltung, dann das Verhalten.

#### **SELBSTVERANTWORTUNG - LERNUMGEBUNG - ARBEITSKLIMA**

Selbstverantwortung kann von außen nur angeregt, nicht aber vorgeschrieben werden. Sie

muss innerlich wachsen und den Bedürfnissen, Absichten und Zielen der Lernenden zuarbeiten, damit diese ihr Handeln als wirksam und sinnvoll erfahren. Die Lernenden brauchen dazu eine Lernumgebung, die eigene Entscheidungen und Fehler ermöglicht und alternative Handlungs-/Verhaltensweisen aufzeigt. Diese Lernumgebung findet hauptsächlich im alltäglichen Leben und in der alltäglichen Arbeit statt.

Wichtige Faktoren wie Arbeitssicherheit, Kundenbetreuung und Gesundheit hängen somit großteils von den Interaktionen im Team ab. Sie unterliegen einer unvermeidlich stattfindenden Entwicklung. Gelingt es, bewusst darauf zu achten und diese Achtsamkeit im Betrieb zu verankern, so wird diese Entwicklung im Kontext der Arbeitssicherheit zu einem messbaren MEHR an SICHERHEIT und weniger UNFÄLLEN führen.

## Selbstverantwortung lernen II

In unseren Seminaren gestalten wir eine offene, sichere und spielerische Lernumgebung. Die Teilnehmer\*innen werden angeregt, mögliche Risiken und Gefahrenquellen im eigenen Handeln zu antizipieren, eine Prävention und die passende Umsetzung zu gestalten und danach Konsequenzen ihres Handelns zu reflektieren. Bei der nächsten Übung werden diese Erfahrungen aufgegriffen und dienen als Basis für gezielte Anpassungen.

Die Bedeutung der kleinsten alltäglichen Tätigkeiten wird erfahrbar gemacht. Die eigene Körperhaltung, die Handhabung des Werkzeugs, Sicherheitsabstände werden beobach-

ERST  
HALTUNG  
DANN  
VERHALTEN

GEFAHREN  
IM EIGENEN  
HANDELN  
ERKENNEN

tet und in der Gruppe besprochen. Verblüffend bleibt, wie viele und oft drastische Unterschiede in einer Gruppe von 10 bis 14 Menschen zutage treten.

Eine genaue Analyse des alltäglichen Arbeitsumfeldes hilft zu erkennen, wie das eigene Verhalten zu mehr oder weniger Sicherheit beiträgt. Im offenen Austausch über die persönlichen Erfahrungen wird die Bereitschaft miteinander zu lernen gefördert.

Die so gemachten Erfahrungen in einer entspannten Arbeits- und Lernumgebung ermöglichen die Integration in die eigene Erfahrungswelt.

ANALYSE  
UND  
ERFAHRUNGS  
AUSTAUSCH

*\*Auflösung von Seite 62:*

*Sollten Sie bisher noch an dem kleinen Experiment zweifeln und ein Aha-Erlebnis ausgeblieben sein, dann haben Sie es entweder sofort durchschaut, oder Sie versuchen es noch einmal anders:*

**Schritt 1:**

*Lesen Sie nur den Text neben dem Bild mit dem jungen Mann und handeln Sie danach.*

**Schritt 2:**

*Sehen Sie sich nur das Bild an und nehmen Sie die Haltung des jungen Mannes ein.*

*+ Gibt es einen Unterschied?*

*+ Sind Sie bei der ersten Durchführung des Experiments dem Vorbild oder der Anweisung gefolgt? Haben Sie den Unterschied erkannt?*

*+ Was halten Sie von Selbstverantwortung und wie leicht ist es, diese zu verlieren?*

*+ Was hilft Ihnen, die Verantwortung für sich selbst und für Ihre Arbeit anzunehmen?*

*Joachim Reif*



KAPITEL

# 7



## POSITIVE WORK.

### Shortcut.

FLOW - DER HEILIGE GRAL DES LEISTUNGSMANAGEMENTS | TÄTIGKEITS-FREUDE | DOPAMIN | GLÜCKSFORSCHUNG | NEUROBIOLOGIE | DEEP WORK VS SHALLOW WORK | SINNSTRASSEN | DIE 8 ELEMENTE DES FLOWS | POSITIVE MEANING | VIKTOR FRANKLS 3 SINNSTRASSEN | DIE SINUSKURVE DES LEBENS | JOB-CRAFTING: JOB-KARRIERE-BERUFUNG | IKIGAI: DER SWEETSPOT AUS PASSION, MISSION, PROFESSION UND BERUFUNG | FREUDE ALS PRIMÄRE LEISTUNGS-EMOTION | DAMASIOS´ MACHT DER EMOTIONEN | LIMBISCHE MARKER | WINGWAVE UND PERFORMANCE (IM SPORT) | POSITIVE CULTURE | POP UP YOUR WORK 1 - 3 | ZEILEN ÜBER DIE FREUDE

Das Konzept von der positiven Arbeit zeigt jene erfreulichen Möglichkeiten unseres Wirkens und Schaffens auf, in denen wir aus unserer Arbeit mehr als nur einen Job machen können - und das häufig auch unabhängig von den äußeren Bedingungen aufgrund der eigenen positiven Einstellung. Flow, Sinn und Freude sind die zentralen Leitbegriffe, die uns durch dieses Kapitel navigieren und letzten Endes eine positive Unternehmenskultur erzeugen, die im besten Falle zu einem positiv devianten Geschäftsergebnis führt. Wie dieser Zusammenhang konkret aussieht, dazu arbeite ich gerade an meiner Doktorarbeit - zum Thema: „Das Phänomen der positiven Devianz im betrieblichen Performance-Management und seine Auswirkung auf die Unternehmensberatung“. Die Ergebnisse dieser Arbeit können hier leider noch nicht präsentiert werden, scheinen aber eines zu bestätigen: Die Fokus-



HARALD DANZMAYR



sierung auf positive Devianz ist, und dies ist zentral, nicht nur eine Strategie der Kulturentwicklung um des Arbeitsklimas oder der Mitarbeiterzufriedenheit willen, sondern zielt direkt auf ökonomische Wertschöpfung: So belegte beispielsweise Bella Galperin von der University of Tampa einen bedeutenden Zusammenhang zwischen Positiver Devianz und Innovationskraft. Mitarbeitende und Führungskräfte, die ein positives nicht-konformes Verhalten an den Tag legen, können mit ihrem Out-of-the-Box-Verhalten den Innovationsprozess beschleunigen und einen wesentlichen Beitrag an die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation leisten (Galperin, 2012). Aber eins nach dem anderen.

### **GO WITH THE FLOW!**

#### **MAXIMALE MOTIVATION ZWISCHEN UNTERFORDERUNG UND ÜBERFORDERUNG.**

Die Motivationspsychologie hat für die schmale Zone zwischen Motivation und Frustration einen emotionalen Zustand entdeckt, der heute als der heilige Gral des Leistungsmanagements gehandelt wird: Den FLOW. Darunter versteht man so etwas wie Tätigkeitsfreude. Er entsteht nicht durch Nichtstun, sondern dann, wenn wir uns mit einer schwierigen Aufgabe beschäftigen und diese bewältigen können. Dabei vergessen wir in der Regel die Zeit.

Ob Chef oder Sachbearbeiterin – alle Menschen erleben ein tiefes Gefühl der Befriedigung, wenn sie komplett in ihrer Tätigkeit aufgehen, ungeachtet dessen, ob es sich um eine geistige oder manuelle Arbeit handelt. Und diese Befriedigung ist wiederholbar, wenn wir uns herausfordern und an unseren Aufgaben



*Galperin, B. L.,  
„Exploring the Nomological  
Network of Workplace  
Deviance: Developing and  
Validating a Measure of  
Constructive Deviance.“  
Journal of Applied Social  
Psychology, 42(12), 2988-3025  
2012*

wachsen. Es entsteht das Gefühl der Freude, ein tiefes, energetisches Gefühl, das durch den Ausstoß von Dopamin im Gehirn entsteht. Dopamin ist ein Botenstoff, der uns durch Glücksgefühle zu weiteren Herausforderungen und zum Lernen motiviert und damit für Erfolg und Entwicklung sorgt. Freude ist also ein Gefühl, das eintritt, wenn wir etwas gelöst oder erreicht haben. Es führt zu mehr Energie und ermutigt uns, weitere Schritte zu gehen und nach neuen Herausforderungen Ausschau zu halten.

In jedem von uns steckt dieses Potenzial für Freude. Was hindert uns also daran, z.B. unsere Arbeit mit Freude zu machen? Wenn wir in einem humorvollen und menschlichen Umfeld arbeiten, der Aufgabe gewachsen sind und wissen, was wir tun müssen, um unsere Ziele zu erreichen, befinden wir uns häufig in diesem Flow. Mihály Csikszentmihályi, Soziologe, Psychologe und Professor für Wirtschaft an der Universität in Claremont (Kalifornien), ist der führende Glücksforscher der Welt. In zahlreichen Untersuchungen ist er dem Glücksgefühl nachgegangen. Grundvoraussetzung, um in einen Glückszustand zu kommen, ist demnach die Tätigkeitsfreude Flow.

Eine überraschende Erkenntnis der Glücksforscher ist: Die meisten Flow-Erlebnisse, also Möglichkeiten, Flow zu erleben, haben wir am Arbeitsplatz. Wie wir wissen: Nur zufriedene und glückliche Mitarbeiter leisten wirklich gute Arbeit. Vor allem dann, wenn sie im Zustand des Flows sind. Unternehmen können dafür die Voraussetzungen schaffen, wie wir zum Schluss noch sehen werden.



*Cal Newport (Autor),  
Jordan T. A. Wegberg  
(Übersetzer):  
„Konzentriert arbeiten:  
Regeln für eine Welt voller  
Ablenkungen.“  
Taschenbuch 2017*



*Cal Newport:  
„Deep Work: Rules for  
Focused Success in a  
Distracted World.“  
Taschenbuch 2016*

Auch die neuesten Forschungen der Neurobiologie bestätigen, dass wir jedes Gefühl erlernen und bewusst „abrufen“ können – also auch das Gefühl der Freude. Ebenso können wir viel dafür tun, immer wieder im Flow zu sein. Dieses Wissen in den Alltag integriert bedeutet, dass wir uns selbst für ein Leben voller Freude entscheiden.

Ein weiteres erstaunliches Fazit der Wissenschaftler sollte uns zu denken geben: In der hochgeschätzten Freizeit fühlen sich die meisten Menschen eher traurig, gelangweilt und unzufrieden. Dass wir dennoch weniger arbeiten und mehr freie Zeit haben wollen, ist nur auf den ersten Blick ein Widerspruch. Denn unbewusst spürt wohl fast jeder, dass Freude mit gelungener Aktivität entsteht. Also werden wir in unserer Freizeit aktiv. Doch oft überfrachten wir diese mit positiven Erwartungen, die nicht erfüllt werden. So manches Wochenende müsste ein Energie-Wunderpaket beinhalten, damit wir alle Wünsche gleichzeitig verwirklichen können. Denn: Zu viele Herausforderungen blockieren und süßes Nichtstun bringt uns zumeist nicht den erhofften Glückskick.

Schade, aber wahr: Die evolutionäre Programmierung des Gehirns ist dafür verantwortlich, dass wir in müßigen Momenten eher in unangenehmen Gedanken als in schönen Erinnerungen schwelgen. Ein Überbleibsel unserer Neandertaler-Vergangenheit, als wir vor wilden Tieren und anderen Feinden ständig auf der Hut sein mussten. Wenn wir uns bei einer Aufgabe jedoch sehr konzentrieren, können störende Reize die meisten Zentren des Großhirns nicht erreichen. Wir vergessen nicht nur,



Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010): „On the meaning of work: A theoretical integration and review.“ *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.



Wrzesniewski, A., McCauley, C. R., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997): „Jobs, careers, and callings: People's relations to their work.“ *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.



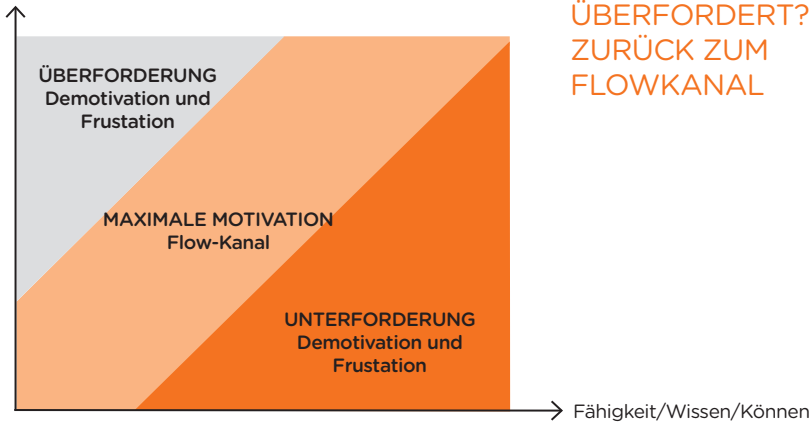
Csikszentmihalyi, M. : „Flow - das Geheimnis des Glücks.“ 13. Ausgabe. Klett-Cotta-Verlag. Stuttgart 2007, S. 3-3

auf Hunger und Durst zu achten, im Zustand der Versenkung zirkulieren auch weniger Stresshormone im Blut. Viele, die mit voller Konzentration arbeiten, sagen: „Ich fühle mich, als würden die Dinge von alleine geschehen.“ Auch wer in seiner Freizeit leidenschaftlich einem Hobby nachgeht, kennt dieses Gefühl und schöpft daraus Kraft und Freude. Um in diesen Zustand zukommen, braucht es wiederkehrende Phasen von „deep work“ - also völlig ungestörte Arbeitseinheiten, in der man seiner Sache bis in alle Tiefe unabgelenkt nachgehen und diese durchdenken kann, im Gegensatz zur „shallow work“, die gekennzeichnet ist von oberflächlichen, rasch wechselnden Arbeitsinhalten (Telefonate, E-Mails, Soziale Medien etc.)

Ob der Arbeitsplatz unter der Anwendung von positiven Prinzipien zu einer „Glücksquelle“ wird, sei dahingestellt. Das muss er ja auch gar nicht. Aber zu einer „Sinnstraße“ kann er werden (Viktor Frankl), in der wir durch unser Wirken Sinn erleben. Genau diese Sinnfrage ist für das Flow-Gefühl in der Arbeit so wichtig. Wer nicht an die Sinnhaftigkeit seines Tuns glauben und seine persönlichen Stärken dabei einsetzen kann, findet nur schwer eine positive Einstellung zu seinem Beruf.

Flow bezeichnet also auch den Zustand, welcher durch das Zusammentreffen von individuellen Begabungen bzw. Potenzialen und herausfordernden Aufgaben entsteht. Werden die Herausforderungen subjektiv als zu groß empfunden kommt es zur Überforderung bzw. zur Unterforderung, wenn die Herausforderungen zu gering sind.

Herausforderung/ Anforderung



UNTERFORDERT -  
ÜBERFORDERT?  
ZURÜCK ZUM  
FLOWKANAL

Etliche Untersuchungen bestätigen die positive Korrelation von subjektivem Glücksempfinden und Arbeitsleistung. Demnach sollte es einer der wichtigsten Aufgaben von Human Resource Management und Unternehmensführung sein, einen besonderen Fokus auf das Matching dieser beiden Faktoren im Rahmen der Gestaltung von Arbeitsaufgaben zu legen. Dort, wo diese Schnittmenge am kongruentesten ist - entstehen die besten Leistungen, welche im Sinne von positiven Abweichungen sich deutlich von der Norm abheben und auch wirtschaftlich zu einer positiv devianten Performance führen.

Letztendlich, räumt der Wissenschaftler Csikszentmihalyi ein, ist es eine persönliche Entscheidung, Arbeit nur als Broterwerb zu sehen oder sich den Arbeitsplatz als mögliche Glücksquelle zu gestalten. Um im Job Flow zu erleben, sollten eigene Talente bewusst eingesetzt und kleine Ziele gesetzt werden. Überschaubare Ziele sind nämlich leichter zu erreichen und vertiefen die Freude am Erreichten.



*Ringlstetter, M./Kaiser S.:  
„Humanressourcen-  
Management“  
Oldenburg Wissenschafts-  
verlag GmbH. München  
2008*

Zugleich vermitteln sie der Person, die sich im Zustand des Flows befindet, dass sie Kontrolle über ihre Handlungen hat. Indem sie ihr Tun später reflektiert, verstärkt der erreichte Erfolg ihr positives Selbstkonzept. Das führt zu einer tiefen Freude und damit zu einem nachhaltigen Erfolg.

## **DIE 8 ELEMENTE DES FLOW:**

Csikszentmihalyi beschreibt acht Komponenten der Flow-Erfahrung.

Die ersten drei können als notwendige Voraussetzungen für ein Zustandekommen derartiger Erfahrungen bezeichnet werden, die weiteren fünf beziehen sich auf die Ebene des subjektiven Erlebens beim Handeln im Flow.

### **Klarheit der Ziele und unmittelbare Rückmeldungen**

... bieten vor allem viele sportliche Disziplinen sowie künstlerische Betätigungen. Diese gehören deshalb zu den „klassischen“ Flow-Aktivitäten. Eine Tennisspielerin weiß, was nötig ist, um ein Match zu gewinnen, die Regeln sind klar und Erfolg wie Misserfolg einer jeden Handlung werden unmittelbar erlebt.

### **Eine hohe Konzentration auf ein begrenztes Feld**

... erlaubt es, tief in eine Aktivität einzutauchen. Im Gegensatz dazu stehen eine häufig zerstreute Aufmerksamkeit und die mitunter chaotischen und widersprüchlichen Anforderungen des Alltags, die daher ein Gefühl der Verwirrung und Unzufriedenheit hinterlassen können.

1

2

# 3

## **Das Verhältnis zwischen Anforderungen und Fähigkeiten**

Der Schwierigkeitsgrad einer Aufgabe muss im richtigen Verhältnis zu den Fähigkeiten der handelnden Person stehen. Eine zu große Herausforderung führt zu einem Gefühl der Anspannung, Angst und Frustration, eine zu kleine erzeugt Routine und Langeweile. Flow-Erleben ereignet sich also in einem Bereich, der durch die Pole Unter- und Überforderung markiert ist.

# 4

## **Das Gefühl von Kontrolle**

Charakteristisch für den Flow-Zustand ist ein verstärktes Gefühl von Kontrolle über die eigenen Handlungen. Der Begriff Kontrolle ist vielschichtig und weckt Assoziationen wie „zwanghaftes Beherrschen“ oder „scharfes Aufpassen“. Dem Kontrollgefühl im Flow haftet aber nichts Zwanghaftes an. Es ist vielmehr ein integraler Bestandteil der Flow-Erfahrung und bezeichnet einen Zustand der Gelöstheit und Angstfreiheit.

# 5

## **Die Mühelosigkeit des Handlungsablaufs**

Die Leichtigkeit des Handlungsablaufs gab der Flow-Erfahrung ihren Namen. Alles läuft harmonisch und mühelos, auch wenn die Aktivität, wie z.B. ein Tennismatch oder das Spielen eines Solokonzertes, von außen betrachtet einen beträchtlichen Energieeinsatz verlangt. Subjektiv ist sich der Handelnde aber keiner besonderen Anstrengung bewusst, die Tätigkeit verläuft glatt und wie aus einer inneren Logik heraus.

6

### Die Veränderung des Zeiterlebens

Im tiefen Flow ist das normale Zeitgefühl aufgehoben. Es kommt im Erleben zu Zeitraffungen und -dehnungen: Eine Minute fühlt sich an wie eine Stunde, Stunden vergehen wie im Flug. Man spricht daher auch von einem „zeitfreien“ Flow-Modus.



*Mihaly Csikszentmihalyi:  
„Das Flow-Erlebnis.“*



*„Flow. Das Geheimnis des Glücks.“*



*„Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz.“*



*„Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden.“*



*„Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Eine Psychologie für das 3. Jahrtausend.“*

*Alle im Verlag Klett-Cotta.*

7

### Das Verschmelzen von Handlung und Bewusstsein

Als Folge einer vollständigen Konzentration auf eine Tätigkeit kommt es im Flow zu einer Verschmelzung von Aktivität und Aufmerksamkeit. Diese Erlebnisweise lässt keinen Raum mehr für Sorgen, Ängste und Überlegungen, die sich um die eigene Person ranken. Der Handelnde erlebt sich nicht mehr als getrenntes, isoliertes Selbst, er ist eins mit seinem Tun. Dieses Einheitsgefühl kann sich sowohl auf die unmittelbare Umgebung (Natur), wie auch auf eine Gruppe von Menschen ausdehnen, sofern es sich um eine gemeinschaftlich mit anderen ausgeübte Tätigkeit handelt (Team-Flow).

### Die autotelische Qualität der Flow-Erfahrung: IROI

Von griechisch autos = selbst und telos = Ziel. Nicht erst das Ergebnis einer Handlung ist befriedigend, sondern bereits das Tun selbst. Anders gesagt: Das Ziel der Tätigkeit liegt zu einem großen Teil bereits in der Handlung selbst. Handeln im Flow ist also „Immediate Return on Investment“!

8



”

„Es gibt nichts in der Welt, was so sehr im Stande wäre, eine Menschen über innere Beschwerden oder über äußere Schwierigkeiten hinweg zu helfen, wie das Wissen um eine spezifische Aufgabe, das Wissen um einen ganz konkreten Sinn, nicht im Großen seines Lebens, sondern Hier und Jetzt, in der konkreten Situation, in der er sich befindet.“

Viktor Frankl

## POSITIVE MEANING

Natürlich liegt das nicht nur in der Verantwortung des Unternehmens, sondern mindestens genauso stark in der persönlichen Verantwortung jedes Mitarbeiters, welche Einstellung wir zu unserer Arbeit haben.

Viktor Frankl hat 3 Sinnstraßen benannt – also mögliche Wege, Sinn zu erfahren: **Erlebniswerte, Schaffungswerte und Einstellungswerte**. In unseren Seminaren versuchen wir diese 3 Straßen originell zu kombinieren.

Frankl bezeichnete die Freude an einer Tätigkeit, das kreative Gestalten, das produktive Schaffen und Wirken als schöpferischen Wert. Die Fähigkeit etwas zu leisten – häufig im Kontext von Bewegung, Natur und Kultur und das fröhliche Genießen von Gemeinsamkeiten oder den Genuss an sich sind Erlebniswerte. Neben den leistungsorientierten, schöpferischen Werten und den genussorientierten Erlebniswerten hat die Logo-Therapie sogenannte Einstellungswerte in ihrem Fundus. Die eigene Einstellung hat vor allem damit zu tun, dass wir unsere persönliche Freiheit mit Verantwortung leben. Je früher wir lernen, dass glückliches Leben weniger mit äußeren Bedingungen zu tun hat, sondern mehr von unserer Einstellung abhängt, umso zufriedener und glücklicher werden wir. Menschen, die in den Fängen ihre Erwartungen hängen bleiben, übersehen meistens das, was tatsächlich auf sie wartet. Das Entdecken und die Pflege innerer Wertvorstellungen gehören zu einer positiven Lebenskunst. Einstellungswerte betreffen unsere innere Haltung auch zu den letzten Fragen des Daseins.

Glück allein ist also kein Wert, es ist ein Nebeneffekt. Es geht um ein Gelingen des Lebens, und das ist mehr, als nur glücklich zu sein. Ich glaube nicht, dass der Mensch ursprünglich Glück sucht. Ich persönlich möchte ein intensives Leben führen und das schließt alle emotionalen Amplituden mit ein. Zur Sinuskurve des Lebens gehören meines Erachtens das Glück genauso wie das Unglück. Was der Mensch will, ist, einen Grund dazu zu haben, dass er glücklich wird. Wie Kierkegaard sagt: „Die Tür zum Glück geht nach außen auf.“ wenn man in den Raum hinein dringt, verschließt sie sich oder wie Tagore einmal gesagt hat „Ich schlief und träumte, das Leben wäre Freude - ich erwachte und sah, das Leben war Pflicht - ich arbeitete und sehe, die Pflicht war Freude.“

Aufbauend auf den Forschungsergebnissen von Wrzesniewski hat sich Catherina Bruns an die Arbeit gemacht, um uns zu erklären: „Work is not a job“. In ihrem Buch fragt sie uns, welche Einstellung wir zu unserer Arbeit haben, denn diese ist nicht egal. Je nachdem ob wir diese als Job, Karriere oder Berufung sehen, geht es uns um Existenzsicherung, Engagement oder Erfüllung.

Die Haltung, die wir zu Dingen haben, bestimmt unterschwellig unsere Bereitschaft, uns für etwas zu engagieren. Viele Menschen leben in der Überzeugung, dass nur alles, wofür sie bezahlt werden, Arbeit ist und alles, was Spaß macht, nicht. Aber die Zeiten ändern sich. Die großen Chancen, die sich aus dem Heute ergeben, werden leider häufig von der negativen Grundhaltung der Vergangenheit verdeckt. Für ein neues Verständnis ist es wichtig, sich die eigene Haltung zum Thema Arbeit einmal bewusst zu machen.



*Inge Patsch/Sebastian  
Schmidt:*

*„Mehr als glücklich - den  
Sinn des Lebens entdecken  
mit Viktor E. Frankl.“*

*Verlagsanstalt Tyrolia, 2016*



Roy F. Baumeister:  
„Meanings of Life“.  
The Guilford Press, 1991



Amy Wrzesniewski:  
„Untersuchungen zum  
Thema Job Crafting“,  
1995

Typischerweise ergeben sich drei unterschiedliche Sichtweisen auf die Arbeit. Sie kann als Job, Karriere oder Berufung verstanden werden. Diese drei grundlegenden Einstellungen zur Arbeit beschreiben verschiedene Experten wie Roy F. Baumeister in seinem Buch „Meanings of Life“ oder Amy Wrzesniewski, Professorin an der Universität Yale, in ihren „Untersuchungen zum Thema Job Crafting“ (1995). Schon die Vorstellung von der eigenen Arbeit birgt Hinweise darauf, wie zufrieden wir sind mit dem, was wir tun. Oft kommt es dabei zum Konflikt zwischen Kopf und Herz beziehungsweise zwischen Karriere und Persönlichkeit, welche sich häufig gegenseitig auszuschließen scheinen. Nun: Mit welcher Haltung gehen Sie an die Arbeit?

### **JOB: „ICH BIN NICHT ZUSTÄNDIG“**

Sehr viele Menschen sind zwar unzufrieden mit ihrem Job, stellen diesen Umstand jedoch kaum infrage, denn sie sehen das, womit sie mindestens acht Stunden ihrer Lebenszeit täglich verbringen, lediglich als Job – nämlich als ein notwendiges Übel zur Existenzsicherung. Die Frage der Selbstverwirklichung stellt sich gar nicht. Alles läuft nach dem Schema: zur Arbeit gehen, Dinge abarbeiten, in Meetings sitzen und die Zeit halbwegs unbeschadet rumkriegen, um sich dann wieder dem „echten“ Leben und dem, was man gerne tut, widmen zu können. Menschen, die ihre Arbeit als bloßen Job sehen, suchen Sinn und Erfüllung ausschließlich woanders und nicht in dem, was sie den ganzen Tag tun.

Manche werden von ihren Jobs so sehr unterfordert, dass sie es nebenbei locker schaffen,

BOREOUT IST  
MINDESTENS SO  
SCHLIMM  
WIE BURNOUT

das „Ende des Internets“ zu erreichen. Hört sich lustig an, ist aber fürchterlich. Denn Unterforderung ist mindestens so schlimm wie Überforderung. So selten ist die große Langeweile im Job nicht, denn es gibt dafür sogar einen eigenen Begriff – „Boreout“. „Rund 60 Prozent der jungen Arbeitnehmer\*innen bis 29 Jahre haben das Gefühl, mehr leisten zu können als im Job verlangt wird. Umgekehrt geben nur 6,1 Prozent an, dass ihre Tätigkeit zu schwierig sei.“ So heißt es 2011 in einem Bericht der Bundesregierung. Manche stehen ihrem Job auch indifferent gegenüber. Er bringt mich nicht um, aber er beflügelt mich auch nicht. Es gibt auch noch die sogenannten guten Jobs. Hier weiß man zwar, dass man nicht gerade die Aufgabe hat, die Welt zu retten, man hat es aber auch nicht schlecht und freut sich über festes Gehalt, Urlaubsgeld und Rentenbeiträge so sehr, dass man sich um persönliche Entfaltung kaum Gedanken macht. Die Revolution ist abgesagt.

**KARRIERE: „ICH BIN IM STRESS“**

Andere, meist sehr ambitionierte Menschen, sehen ihre Arbeit als mehr, nämlich als Karriere, und verbinden vor allem Erfolg, Status und Geld mit ihrer Erwerbstätigkeit. Sie glauben, dass ein „guter Job“ sie von anderen abhebt, und richten ihre Arbeitsleistung auf das Erklimmen von Posten innerhalb einer Firma aus. Aber nicht nur unsympathische Menschen sprechen bei ihrer Arbeit von Karriere. Einige möchten wirklich etwas bewegen, Verantwortung übernehmen und Vorbild sein. Trotzdem wird das Wort „Karriere“ sehr stark mit dem Gedanken des finanziellen Wohlstands und so-

zialen Ansehens verbunden. Seien wir ehrlich: Ohne hohes Gehalt und zumindest ein Business-Class-Ticket ist es auch keine echte Karriere. Um die tatsächliche Tätigkeit, den Beitrag, der nicht an Firmenziele, sondern persönliche Wertvorstellungen gekoppelt ist, geht es nur noch in zweiter oder dritter Linie. Einige glauben sogar plötzlich, die Firmenziele seien die eigenen.

Viele Arbeitgeber\*innen wünschen eine „Identifikation“ ihrer Mitarbeiter\*innen mit dem Unternehmen. Für Karrieristen bedeutet das, sich an die vorgegebenen Strukturen anpassen und sie auch noch toll finden zu müssen. Häufig merkten sie erst spät, dass eine klassische Karriere sich meist zwangsläufig abseits seiner individuellen Lebensträume abspielt. Ansonsten bräuchten wir Begriffe wie „Work-Life-Balance“ nicht zu erfinden und müssten uns auch nicht über ausgebrannte Manager\*innen unterhalten. Weil die Lebensmodelle sich zunehmend verändern, werden der klassischen „Kaminkarriere“, bei der junge Talente möglichst rasch und geradlinig die obersten Plätze besetzen, alternative Ausprägungen zur Seite gestellt. Es ist von „Treppenkarriere“ (auf und ab), „Mosaikkarriere“ (Stück für Stück) oder „Patchworkkarriere“ (mittendrin mal ganz was anderes) die Rede. Deutlich wird, dass der moderne Mensch mehr und mehr seine Freiheit und Zeitsouveränität zurückerlangen, auf eine berufliche Karriere jedoch auch nicht ganz verzichten möchte.

### **BERUFUNG: „ICH BIN, WAS ICH TUE“**

Dann gibt es noch diejenigen, die ihre Arbeit als individuellen Beitrag in der Welt verstehen.

WAS IST  
KARRIERE?

MEHR FREIHEIT  
UND ZEIT  
SOVERÄNITÄT

DURCH  
ARBEIT  
ERFÜLLUNG  
FINDEN

Menschen, die sich über ihr Tun und den positiven Einfluss, den sie ausüben, definieren und als Idealisten vorangehen. Jene Menschen, die ihre Herzensprojekte in die Welt bringen, die unter Umständen auch abseits ihres Berufes die Gesellschaft mit ihrer Arbeit bereichern.

Häufig sind es Künstler\*innen oder Kreative. Sie spüren einen starken inneren Drang, sich über ihre Arbeit ausdrücken zu wollen, sagen oft sogar: „Ich kann nichts anderes.“ Eine Berufung zu haben, also einen bestimmten Ruf zu hören, dem man folgen muss, kann im Extremfall auch zwanghaft sein beziehungsweise auslaugen. Begriffe wie „Karriere“ spielen hier keine Rolle. Es geht um einen schöpferischen Lebensstil, nicht darum, Führungskraft zu werden oder den betriebsinternen Aufstieg zu erkämpfen.

Menschen, die ihr Schaffen als Erfüllung empfinden, erleben wohl die schönste Form der Arbeit. Erfüllend kann jede Tätigkeit sein, solange sie im Einklang mit persönlichen Begabungen, Interessen und Wünschen ist. Erfüllung zu finden ist in jeder Art der Beschäftigung möglich: Angestellte können ihren Job als Mission verstehen, Selbstständige können ihr Unternehmen mit Leidenschaft führen. Auch Menschen, die geliebte Projekte mit Engagement in ihrer Freizeit durchführen, können darin Erfüllung finden. Sie alle sind „Unternehmer“ im Sinne von „workisnotajob.“, sind Gestalter und verkörpern eine Haltung des Sich-zuständig-Fühlens.

#### **WAS BEDEUTET IHNEN IHRE ARBEIT?**

Seien wir ehrlich: Jobs sind ein Fluch. Aber die eigene Arbeit ist ein Geschenk. Um das zu



Catharina Bruns:  
„Work is not a job –  
Was Arbeit ist,  
entscheidest du!“,  
Campus Verlag, 2013

erkennen, braucht es eine neue Haltung zur Arbeit. Eine positive Mentalität, die ausdrückt, dass wir mit unserer Arbeit Gestalter sind und nicht durch sie zum Opfer werden. Und dazu gehört keinesfalls nur Erwerbsarbeit, sondern auch die Aufwertung anderer Formen des Tätigseins, beispielsweise in der Familie. Je mehr Menschen ihre Ideen umsetzen, leidenschaftliche Projekte in die Welt bringen, ihre Individualität in ihre Arbeit stecken und sie teilen, desto reicher ist unsere Gesellschaft und desto glücklicher kann auch der einzelne Mensch werden. Die Herausforderung besteht darin, seine idealen Szenarien selbst zu gestalten. Können wir uns tatsächlich vom alten Arbeitsbegriff frei machen, sodass Platz ist für neue Gedanken und neue Lebensentwürfe? Eines ist klar, in einem Kopf voller Ängste ist kein Platz für Träume. Eine positive Definition von Arbeit zu leben, die den persönlichen Sinn und den gesellschaftlichen Wert der Arbeit in den Vordergrund stellt, ist extrem wichtig. Wer seine Arbeit nur als Job versteht, sieht Arbeit als etwas Fremdes, nicht als etwas Selbstgestaltetes. Als etwas, das nur erledigt wird, weil der Lebensunterhalt verdient werden muss. Sie als mehr ansehen zu können, bedeutet eine große Befreiung und einen enormen Gewinn an Gestaltungsmöglichkeiten.

*Dieser Text ist ein Auszug aus dem Buch von Catharina Bruns „work is not a job – Was Arbeit ist, entscheidest du!“*

#### **DAS IKIGAI-MODELL ODER: WOFÜR ES SICH LOHNT AUFZUSTEHEN**

Dieses zur Zeit sehr trendige Modewort beschreibt die japanische Lebenskunst und führt

die vorigen Gedanken in einer harmonischen Art zusammen, geht in seiner integralen Qualität noch ein Stück darüber hinaus. Ihm liegen philosophische Gedanken zugrunde, die bei der Selbstreflexion und sinnvollen Gestaltung des eigenen Schaffens und Wirkens helfen. Diese rühren nicht nur an so existenziellen Fragen wie der Überlegung, ob wir momentan glücklich sind, sondern ob wir Lebensqualität besitzen bzw. das Leben, das wir führen, auch lebenswert ist - ob und wie wir unser Leben positiv gestalten. IKIGAI gilt demnach als der Schlüssel für ein langes, gesundes und erfülltes Leben.

Es liegt auf der Hand, dass diejenigen, die den Sinn des Lebens gefunden haben, glücklich und zufrieden sind und auch gesünder älter werden. Auf der Insel Okinawa, wo die ältesten Menschen der Welt leben, wurde der Begriff Ikigai geprägt. Dort auf der Insel gibt es auch kein Wort für Rente oder Rentner. Die kurze Erklärung dafür, dass die Menschen so alt werden: Wer zufrieden ist, hat keinen Stress. Und der lässt bekanntermaßen früh altern.

Ikigai bedeutet ganz einfach: Das, wofür es sich morgens lohnt, aufzustehen. Und das tun die Menschen dort, die bis ins hohe Alter aktiv bleiben. Ikigai kann dabei alles sein, und wenn es bedeutet, den Garten umzugraben, weil dann der Boden bessere Früchte trägt. Viele wunderbare Beispiele dazu schenkt uns der Hirnforscher KEN MOGI in seinem aktuellen IKIGAI. Das Wort stammt aus dem Japanischen und setzt sich zusammen aus iki = Leben und gai = Wert. Übersetzen ließe sich Ikigai also mit „Wert des Lebens“ oder „lebenswert.“ Damit kommen wir bereits einer der zentralen Fragen des Ikigai-Modells auf die Spur: Was

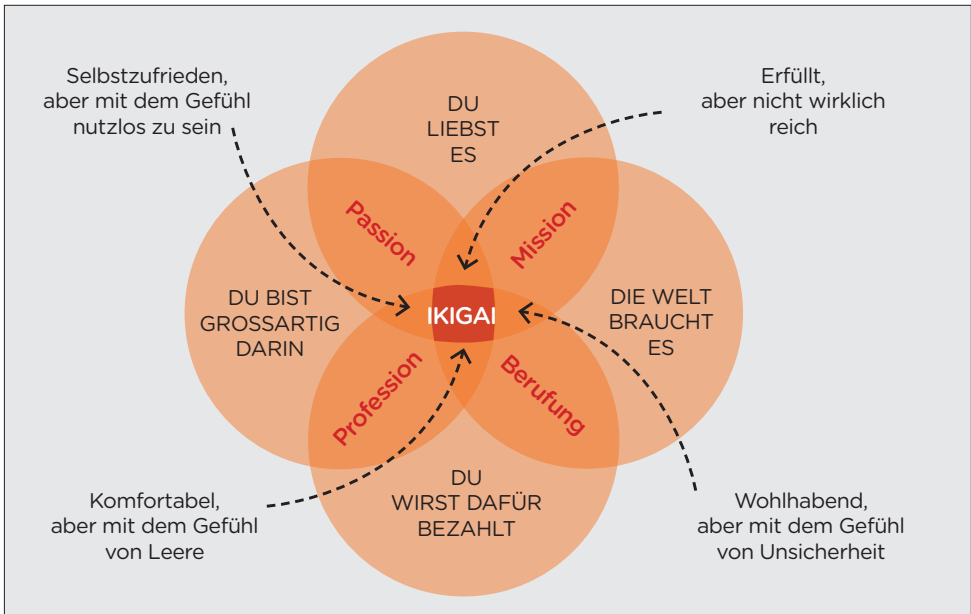


Ken Mogi:  
*„Die japanische Lebenskunst“*,  
 Dumont. London 2017



macht das Leben lebenswert?

Das Ikigai-Modell setzt sich aus vier Themenkomplexen zusammen, die vor allem im Leben von Arbeitnehmer\*innen bedeutsam sind. Diese liegen in vier einander überlappenden Kreisen wie eine Blume. In der Schnittmenge zweier nebeneinander liegender Kreise kannst du jeweils erkennen, welches Bedürfnis sie erfüllen. Der Idealzustand des Ikigai ist erreicht, wenn du etwas hast, in dem sich alle Bereiche treffen: Du brennst für etwas, was die Welt brauchen kann und wofür du bezahlt wirst. In diesem Sweet Spot, um auch einen moderneren Begriff der digitalen Nomaden zu verwenden, treffen sich deine Passion, deine Mission, deine Profession und deine Berufung.



Wie sehen diese 4 Themenkomplexe nun im Detail aus - und welche zentralen Leitfragen werden gestellt?

# 1

## LEIDENSCHAFT/PASSION

### LEIDENSCHAFT (PASSION)

Die Leitfrage dazu: Was liebst du? Wofür brennst du? Überlege dir, was du stundenlang tun könntest, ohne müde zu werden. Bei welchen Dingen verlierst du die Zeit aus den Augen? Was macht dir so richtig Freude? Wovüber kannst du anderen mit großem Enthusiasmus berichten?

# 2

## AUFGABE/MISSION

### AUFGABE (MISSION)

Die Leitfrage dazu: Was braucht die Welt? Was ist dir wichtig im Leben - und könnten andere davon profitieren?

Vielleicht gibt es etwas, wovon du im tiefsten Inneren überzeugt bist. Jeder Mensch trägt irgendwelche Ideale in sich - die einen widmen sich dem Kampf gegen die Umweltverschmutzung, anderen liegt der Tierschutz besonders am Herzen. Wiederum andere engagieren sich für Verbraucherschutz oder arbeiten ehrenamtlich als Fußballtrainer...

# 3

## BERUFUNG/BESTIMMUNG

### BERUFUNG/BESTIMMUNG (VOCATION)

Die Leitfrage dazu: Worin bist du gut? Nicht immer können wir die Frage geradeaus selbst beantworten. Manchmal fällt einem nichts ein, manchmal ist man zu selbstkritisch. Wenn du nicht weiterkommst, bitte beispielsweise (wohlwollende) Kolleg\*innen und Freund\*innen um eine Einschätzung deiner Person - z. B. anhand unseres POSITIVE TOOLS: Best possible Self (siehe S. 123).

Worauf willst du am Ende deines Lebens stolz sein? Es geht darum, die Welt mit deinem Können zu bereichern. Lass dich davon nicht verunsichern, dass andere möglicherweise das Gleiche tun. Die Welt braucht DEINE individuelle Stimme!

# 4 BERUF/PROFESSION



*Cora Besser-Siegmund:  
„Durch wingwave positive  
Emotionen fördern  
und Leistung steigern.“  
Marco Rathschlag 2015*

## BERUF (PROFESSION)

Die Leitfrage dazu: Wofür wirst du bezahlt? Im Idealfall sind die Überschneidungen zwischen Berufung und Beruf besonders hoch. Denn was wir regelmäßig tun, darin sind wir für gewöhnlich auch besonders gut. Anders herum: Worin du besonders gut bist, dafür kannst du unter Umständen auch Geld nehmen. Nicht umsonst machen manche Menschen ihr Hobby zum Beruf.

Im besten Fall willst du von dem, was du gerne tust, gut leben können. Und gerade kreative Menschen haben es da nicht immer leicht. Ich weiß das.

Aber bedenke: Immer mehr Menschen sind bereit, für individuelle Dienste Geld zu bezahlen. Personalisierung boomt.

Mittlerweile kannst du von überall auf der Welt aus arbeiten. Gerade das Internet bietet vielfältige Möglichkeiten, Geld zu verdienen und gleichzeitig, anderen Menschen zu helfen. Wer hätte beispielsweise vor 10 Jahren gedacht, dass man mit Blogs Geld verdienen könnte- oder „You-Tuber“ ein begehrtes Business-Ziel ist?! Schränke dich nicht ein. Es gibt meiner Erfahrung nach quasi nichts, wofür andere Menschen nicht bezahlen würden.

## MIT FREUDE LÄUFT'S BESSER:

Durch die Forschungsergebnisse des wingwave-Ablegers „Bahnungsmomente“ und die Doktorarbeit von Marco Rathschlag ist die Emotion Freude im Coaching als besondere Kraftquelle entdeckt worden, vor allem im Leistungskontext.

Beobachtet immer wieder andere Menschen,

denen das Ausleben der inneren Möglichkeiten Freude bereitet! Sucht euch Vorbilder und Role Models, denen Arbeit, Leben und Kommunizieren offensichtlich Freude macht - und lernt von ihnen - denn Freude steckt an!

Das Prinzip der Positiven Verstärkung wirkt über die lern- und leistungsaktivierende Kraft der positiven Emotionen. Das beginnt schon bei Skinners Lernexperimenten mit Ratten und Tauben. Wird Lernen bei Tieren mit positiver Verstärkung wie Futter, lobenden Worten oder Streicheln verknüpft, lernen Tiere schneller und vor allem behalten sie das Gelernte stabil über einen weitaus längeren Zeitraum als bei einem Bestrafungskonzept - diese Untersuchungsbefunde ließen sich in Folge auch u.a. auf das Lernverhalten von Menschen übertragen.

Die Macht der Emotionen im Sinne von „ich fühle - also bin ich“ steht auch im Mittelpunkt von Damásios Forschungsinteresse. Er kam in seinen unzähligen Studien zu der Überzeugung, dass Denken und Handeln niemals getrennt von unseren Gefühlen ablaufen, sondern immer mit Emotionen verwoben sind.

António R. Damásio ist Professor für Neurologie und eine international anerkannte Autorität auf diesem Gebiet. In bisher drei Büchern legt er aus neurologischer Sicht seine These nieder, der französische Philosoph Descartes habe mit seiner dualistischen Anschauungsweise über Körper und Geist unrecht (Leib-Seele-Problematik).

Eine zentrale Rolle spielt dabei das limbische System, eine Funktionseinheit des Gehirns, welche einige Teile von Thalamus, Hypothalamus, Hippocampus, Mandelkern (Amygdala), Schweifkern, Septum cervicale und Mittelhirn

SOMATISCHE  
MARKER /  
LIMBISCHE  
MARKER

miteinander verbindet. Diese Strukturen bewerten gemachte Erfahrungen und lösen körperliche Reaktionen aus, z.B. „Schmetterlinge im Bauch“, Herzklopfen oder Angstschweiß. Unser kognitives System interpretiert diese körperlichen Prozesse als Gefühle wie Freude, Erregung oder Angst.

Hirnforscher António R. Damásio bezeichnet diese körperliche Reaktion als somatischen Marker, später werden sie auch als limbische Marker bezeichnet, weil das limbische System das neurologische Substrat für die assoziative Verknüpfung von Inhalten, Gedanken und Handlungen mit Emotionen ist.

Eine neue Erfahrung wird schließlich zusammen mit der Emotion und dem somatischen Marker im Gedächtnis abgespeichert. Es entsteht ein neuronales Erregungsmuster. Nervenzellen verbinden sich über ihre Synapsen zu einem Netz. Wird die gleiche Erfahrung zu einem späteren Zeitpunkt reaktiviert, werden mit ihr die dazugehörige Emotion, wie auch die körperliche Reaktion ausgelöst oder eben erregt. Deshalb ist es von entscheidender Bedeutung, dass eine neue Erfahrung positiv bewertet wird, wenn es darum geht, ob Klient\*innen oder Teilnehmende unserer Seminare ein bestimmtes Verhalten, z.B. ein Bewegungsmuster, in ihre Persönlichkeit integrieren können.

Heute weiß man also, dass jede Wahrnehmung, sei es ein von außen kommender Reiz, ein stressbeladenes Wort oder auch ein Gedanke mit einer emotionalen Kodierung einhergeht. Diese blitzschnelle emotionale Resonanz setzt innerhalb von Sekundenbruchteilen ein, noch bevor unser vernünftiges Großhirn etwas dazu

NEUE  
ERFAHRUNG  
WIRD MIT  
EMOTION  
GEKOPPELT

sagen kann. Vor allem positive Emotionen sind demnach der Schlüssel für ein erfolgreiches Leistungsvermögen, weil sie diese neurologischen Kreisläufe inklusive der positiven psycho-somatischen Begleiterscheinungen bei jeder Wiederholung stärken und festigen.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Studien ist die Erkenntnis, dass der Mensch mit der Emotion Freude die größte Muskelkraft und anscheinend auch die bestmögliche Ausdauer erzielen kann. Demnach verleiht diese Emotion dem Körper einen besonders stabilen Muskeltonus, der von alleine eine optimale Spannung entfaltet.

Ein angenehmer starker Muskeltonus wirkt sich positiv auf unser Wohlbefinden aus und zwar nicht beim Ausruhen und passiven Genießen, sondern in der Aktion, in der Leistung. Er ermöglicht Tatkraft.

Die Anstrengung ist bei vielen Menschen nur die Konsequenz aus dem chronisch zu niedrigen Muskeltonus, der sie nach unten zieht. Emotionen wie Angst, Trauer, Enttäuschung und auch eine gefühlsneutrale Befindlichkeit gehen mit einem deutlich niedrigeren Muskeltonus einher als die Freude. Ist dies der Fall, muss der Mensch sich buchstäblich zusammenreißen, damit er nicht in sich zusammen sackt - dieses Zusammenreißen führt auf Dauer zu Verspannungen.

Daher geht es um das gezielte Etablieren positiver Emotionen, die es dem Menschen ermöglichen, sich von allein aufrecht zu halten und Leichtigkeit in seine Handlungen zu bringen.

FREUDE  
FÖRDERT  
MUSKELKRAFT

## EMOTIONEN UND KÖRPERLICHE LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Die Studienergebnisse von Ratschlag und Memmert 2013 sind die ersten Befunde, die zeigen konnten, dass die Selbstgenerierung von verschiedenen emotionalen Zuständen zu unterschiedlichen Kraftleistungen führt. Das hat auch Auswirkungen auf das „normale“ Zustandsmanagement außerhalb des Sports.

In allen 3 Studien Fingerkraft, Sprungkraft, und Wurfkraft konnte gezeigt werden, dass die Generierung der Emotionen Freude und Ärger zu signifikant besseren Leistungen führte als ein emotionsneutraler Zustand. Da die Versuchsteilnehmer\*innen wenig überraschend den emotionalen Zustand der Freude als signifikant angenehmer erlebten als den Zustand des Ärgers, empfehlen wir für die Praxis die Konzentration auf die freudige Emotion. Das beschriebene Wissen könnten verschiedene Sportler\*innen nutzen, in dem sie unmittelbar vor dem sportlichen Ereignis die Emotion Freude über den Abruf einer entsprechenden autobiografischen Szene generieren.

Die Ergebnisse sind eine Unterstützung der Ideen der Positiven Psychologie, die davon ausgeht und seit 20 Jahren nachweist, dass Menschen ihre Bestleistungen in positiven Emotionen vollbringen.

Die folgende Studie über „Wingwave und Performance im Ausdauersport“ finde ich besonders interessant und mitteilenswert:

25 Versuchspersonen im Alter zwischen 20 und 55 Jahren nahmen an dieser Studie teil. Alle Teilnehmenden absolvierten an einem 1. Mess-

POSITIVE  
EMOTIONEN  
ERMÖGLICHEN  
BESTLEISTUNG

EXPERIMENT  
ZUR  
BEWEGUNGS  
FREUDE

zeitpunkt individuell einen 5000-m-Lauf. Die Zeit, die sie für die Bewältigung dieser Strecke benötigten, wurde notiert.

Vor dem Lauf füllten die Teilnehmenden jeweils den Fragebogen zur wahrgenommen körperlichen Verfassung von Kleinert 2006 aus. Im Anschluss an den Lauf füllten sie weiterhin einen selbst konstruierten Fragebogen aus, der das subjektive Wohlbefinden und den subjektiven Anstrengungsgrad während des Laufens und nach dem Lauf maß.

Eine Woche später erhält die Hälfte der Versuchsteilnehmenden, die sich in der Experimentalgruppe befanden, eine einmalige Wingwave-Intervention von eineinhalb Stunden, wohingegen die Proband\*innen der Kontrollgruppe keine Intervention erhielten. Ziel des Coachings war es, individuelle Stressoren der jeweiligen Proband\*innen in Bezug auf das Laufen zu identifizieren und diese mit der Wingwave-Methode zu coachen - es war auch ein Ziel, die BEWEGUNGSFREUDE der Teilnehmenden zu erhöhen (also Ressourcen „einzuweben“- Laufen wird gezielt mit der Emotion Freude im subjektiven Erleben der Läufer\*innen verknüpft).

Die zwölf Teilnehmenden der Experimentalgruppe wurden auf insgesamt sieben Coaches verteilt. Eine weitere Woche später absolvierte die gecoachte Experimentalgruppe sowie die ungecoachte Kontrollgruppe einen weiteren 5000-m-Lauf. Hier wurden wieder im Anschluss die Zeiten notiert, sowie vor und nach dem Laufen die selben Fragebögen ausgefüllt wie zu Messzeitpunkt 1.

Die Ergebnisse zeigten zunächst, dass die durchschnittliche Laufzeit der Gesamtgruppe



am 2. Messzeitpunkt signifikant niedriger lag im Vergleich zum 1. Messzeitpunkt, was sich mit einem Trainingseffekt erklären lässt.

Weiterhin zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt, was bedeutet, dass die Experimentalgruppe beim 2. Messzeitpunkt ihre Laufleistung signifikant mehr steigern konnte als die Kontrollgruppe. Beide Gruppen waren zu Messzeitpunkt 1 leistungshomogen. Beim 2. Messzeitpunkt konnte die Kontrollgruppe ihre Leistung im Schnitt um 5 Sekunden steigern, wohingegen sich die Experimentalgruppe um durchschnittlich 62 Sekunden bessern konnte. Auch bzgl. der wahrgenommen körperlichen Verfassung zeigte sich ein signifikanter Interaktionseffekt bei der Dimension Trainiertheit, was bedeutet, dass sich beide Gruppen zum 1. Messzeitpunkt gleich gut trainiert fühlten, beim 2. Messzeitpunkt die Experimentalgruppe sich jedoch trainierter als die Kontrollgruppe fühlte.

Einen signifikanten Unterschied fand man in der Skala „subjektives Wohlbefinden während des Laufes im Nachhinein betrachtet“. Die Kontrollgruppe steigerte ihr Wohlbefinden während des Laufens von dem durchschnittlichen Wert von -1 zum 1. Messzeitpunkt auf -0,5 beim 2. Messzeitpunkt, d.h., sie erlebte ein geringfügig größeres Wohlbefinden während des 2. Messzeitpunktes im Vergleich zum 1. Die Experimentalgruppe steigerte den durchschnittlichen Wert von -1,08 beim 1. Messzeitpunkt auf den Wert von 2,16 während des 2. Messzeitpunktes. Zusammengefasst lässt sich sagen, dass die Experimentalgruppe ein größeres Wohlbefinden nach dem Coaching wäh-

## FREUDE STEIGERT LEISTUNG

rend des Laufens empfand als die Kontrollgruppe.

Zusammengefasst bedeutet das, dass die Intervention sich positiv signifikant sowohl in der Performance als auch im Subjective-Wellbeing auswirkte. Als erste Conclusio könnte man ableiten, Personen und Organisationen sollten Freude als die primäre leistungssteigernde Emotion an die erste Stelle ihrer „Agenda“ setzen, um in einem ganzheitlichen und nachhaltigen Sinne erfolgreich zu sein.

### POSITIVE CULTURE

Ein Unternehmen, das auch in Krisenzeiten seine Mitarbeiter\*innen mitnehmen will, sollte diese Gedanken in sein Leitbild und seine Kultur integrieren. Führungskräfte und alle wichtigen Entscheider\*innen sollten in der eigenen Persönlichkeit so trainiert sein, dass sie jederzeit Freude empfinden und ihre Arbeit als Flow erleben können. Das Unternehmen kann dann auf Mitarbeitende zurückgreifen, die zufriedener, freudvoller und auch effektiver im Arbeitsleben stehen. Eine positive Unternehmenskultur heißt:

- + den Mitarbeiter\*innen und Führungskräften Herausforderungen anbieten
- + eine menschliche und humorvolle Arbeitsatmosphäre schaffen
- + Selbstverantwortung einzelnen Teams und Mitarbeitenden übergeben
- + Fehler und Missgeschicke als Chance zur Entwicklung betrachten
- + Freude und Flow als Leitprinzip des Erfolges definieren und trainieren

# 1

POSITIVE WORK:

# 2

POSITIVE COMMUNICATION:

# 3

POSITIVE CHANGE:

In unserem **Persönlichkeits-Entwicklungsprogramm für Unternehmen POP UP YOUR WORK**, die ein „Positive Business“ etablieren möchte (als Summe von Kultur und Ergebnissen) trainieren wir mit den Teilnehmenden in 3 Modulen die Grundprinzipien der POSITIVEN Arbeit, der POSITIVEN Kommunikation und der POSITIVEN Veränderung.

## POP UP YOUR WORK 1 - 3

### „Vom Leistungsdruck zur Leistungsfreude“

- + Meine Talente und Begabungen sinnvoll einsetzen
- + Die Macht positiver Gefühle (Freude, Dankbarkeit, Sinn...)
- + Positive Meaning: Meine Arbeit als Job/Karriere oder Berufung
- + Go with the flow: Tätigkeitsfreude und Leistungsfreude im Flow-Kanal
- + Subjective Wellbeing als Voraussetzung für gute Arbeit
- + Konzentrationstraining, Umgang mit Ablenkungen, Arbeitsrhythmen

### „Gemeinsam mehr bewegen“

- + Positive Beziehungen gestalten
- + High Quality Networks
- + Positive Meetings und Rituale
- + Positive Sprache und Körpersprache
- + Konflikte konstruktiv klären
- + Gewaltfreie und diskriminierungsfreie Kommunikation

### „Veränderung als Chance“

- + Muster/Blockaden/Glaubenssätze
- + Lösungsorientierung als Haltung
- + Resilienz (Widerstandskraft) entwickeln

- + Das Gute im Schlechten sehen lernen
- + Diversität achtsam nutzen (als Treiber für Kreativität und Innovation)
- + Positive Kultur durch Wertschätzung und Dankbarkeit

## ZEILEN ÜBER DIE FREUDE

*Von Zeit zu Zeit muss der Mensch irgendeine, und sei es auch geringfügige Freude haben, weil er sonst sterben würde wie ein kleiner Fisch im Aquarium, wenn man ihm das Wasser nicht wechselt. Aber woher die Freude nehmen im täglichen Leben und nicht stehen. Vertraglich garantiert wurde sie uns nicht im Taufschein, und käuflich ist sie auch nicht. Meine Mutter pflegte zu sagen, am besten sei es, nicht auf die Freude zu warten, sondern jemanden eine zu machen, sie sich damit zu verdienen, dass irgendein anderer sich freut. Sie glaubte fest daran, die herzensgute Seele, dass diese getane Freude einmal zurückkäme.*

*Ich war vor ein paar Jahren in China und gab dort meiner Mutter recht. In einem Kaufhaus in Peking begegnete ich einer jungen Familie. Der Mann trug ein kleines Kind im Wickelkissen in seinen Armen, es war noch ein Säugling und derartig lieb, wie es mit seinen schrägen Augen auf diese schiefe Welt blickte, dass ich lächelte. Ich war bereits auf der Straße, als mich jemand an den Rockschoßen zog. Ich drehte mich um, und vor mir stand diese liebe chinesische Familie, beide machten eine tiefe Verbeugung, und der Mann sagte etwas, was ich nicht verstand. Aus Verlegenheit verneigte ich mich auch, und sie entfernten sich zufrieden. Als ich dem Dolmetscher davon erzählte, sagte er mir, es handelte sich um eine ganz übliche*



*Jan Skacel:  
„Für alle die im  
Herzen barfuß  
sind. Lyrik und  
Prosa.“*

*Wallstein,  
Göttingen 2018*

*Sache. Diese jungen Leute wären sich bedanken gekommen, weil sie begriffen hätten, dass mir ihr Baby gefiel. Sie freuten sich darüber, und erstaunlicher Weise ich ebenso.*

*Ich hatte bis nach China fahren müssen, um daraufzukommen, was meine Mutter mir lange vorher in Brunn gesagt hatte. Aber ich bin ein wenig stolz darauf, die Wahrheit meiner Mutter um etwas verbessert zu haben. Es ist sehr schön, jemanden Freude zu bereiten, aber noch schöner ist es, wenn man es ohne Absicht tut und nichts davon weiß.*

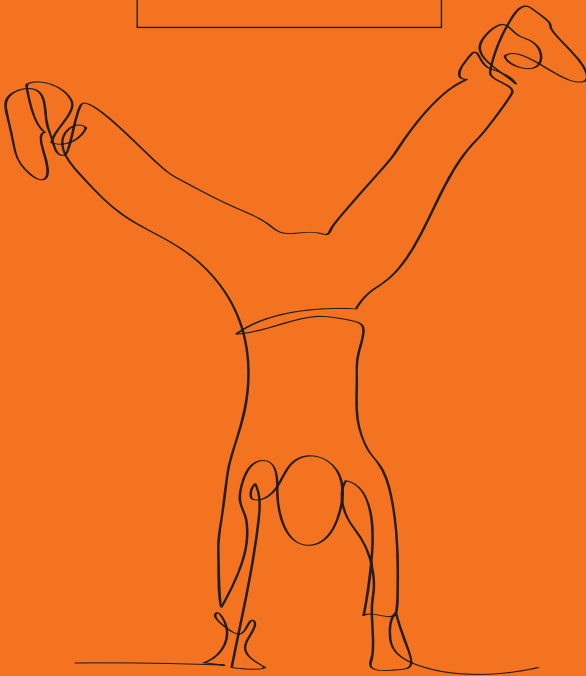
*Wenn einem das manchmal gelingt, freut man sich fast den ganzen Tag darüber. Und das ist eine lange Zeit.*

*Harald Danzmayr*



KAPITEL

# 8



# DER STÄRKENBOOSTER

**oder wie man Mitarbeiter\*innen  
stärkenorientiert weiterentwickelt.**

(Pilotprojekt Sparkasse OÖ)

Trainings für Mitarbeiter\*innen sind natürlich nichts Neues, aber wir von LOCOMOTION NEO arbeiten intensiv daran, unsere Angebote (nicht nur im Rahmen des Stärkenboosters) unternehmensbezogen und stärkenorientiert zu gestalten, damit sie - passgenau auf Kundenwünsche adaptiert - wirksam werden. Neu sind die Feinheiten, die sich in der Konzeptionierung und Umsetzung der individuellen Trainings ergeben. Hier wollen wir positive Konturen schärfen. Konturen, die die individuellen Potenziale der Menschen in den Unternehmen klarer zeichnen. Wir als Trainer\*innen haben uns zum Ziel gesetzt, positive Lernprozesse zu initiieren, die unsere Teilnehmer\*innen anregen, ihre Stärken anzunehmen und auszubauen.

Als Basis zur Ermittlung der individuellen Stärken kommt das KODE®-Verfahren zum Einsatz. KODE® ist ein Diagnose- und Trainingsverfahren, welches Kompetenzen und Entwicklungspotentiale misst. Entwickelt wurde dieses von Dr. Volker Heyse und Prof. John Erpenbeck Mitte der 1990er-Jahre und dient als Werkzeug zur Erfassung von Handlungs- und Selbstorganisationsfähigkeiten. Damit unterscheidet



BARBARA DIRNHOFER



ALBAN BURGHOLZER



## ENTWICKLUNGS POTENTIALE ERKENNEN

es sich grundlegend von psychometrischen Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften, da die Kompetenzen aus dem KODE® veränderbar sind. KODE® zielt in erster Linie darauf ab, diese individuellen Handlungsfähigkeiten transparent zu machen und entsprechende Wachstumsbereiche aufzuzeigen. Damit soll einerseits auf die Einzigartigkeit jedes Individuums eingegangen werden, andererseits sollen Entwicklungspotentiale von Personen, Teams oder Organisationen dargestellt und somit erkennbar gemacht werden. Zentral für das KODE®-Verfahren ist also die Entfaltung und Entwicklung von Kompetenzen, welche in einen Bezug zu spezifischen Anforderungen des beruflichen Alltags gesetzt werden. Das was wir anstreben, spricht langfristig den Unternehmenserfolg an. In erster Linie zielen wir auf die Potenzierung der Mitarbeiterkompetenzen ab, die durch das gezielte Erkennen ihrer Stärken ihre Schwächen ausmerzen. Langfristig steigert dies die Arbeits- und Lernfreude, wodurch sich für Mitarbeiter\*innen und Unternehmen eine win-win-Situation ergibt.

Mit dieser positiven Grundhaltung werden die <sup>+</sup>Stärken der Mitarbeitenden im Unternehmen sichtbar:

**Weil sie sind, wie sie sind.**

**Weil es ihnen guttut, ihre Konturen zu zeigen.**

**Weil sie gern am Unternehmenserfolg mitwirken und ihre Stärken gezielt einbringen und erkennen, wie wirksam sie täglich sind.**

Ausgangspunkt für die Ermittlung von Kompetenzfeldern und -potentialen ist die Aufteilung in menschliche Kompetenzbereiche. Diese Kompetenzbereiche und ihre jeweilige

Ausprägung werden in einem umfangreichen Fragenkatalog eruiert, den jede getestete Person zu Beginn des Verfahrens zu absolvieren hat. KODE® orientiert sich in der Auswertung an folgenden vier Bereichen, welche als sogenannte „Grundkompetenzen“ bezeichnet werden:

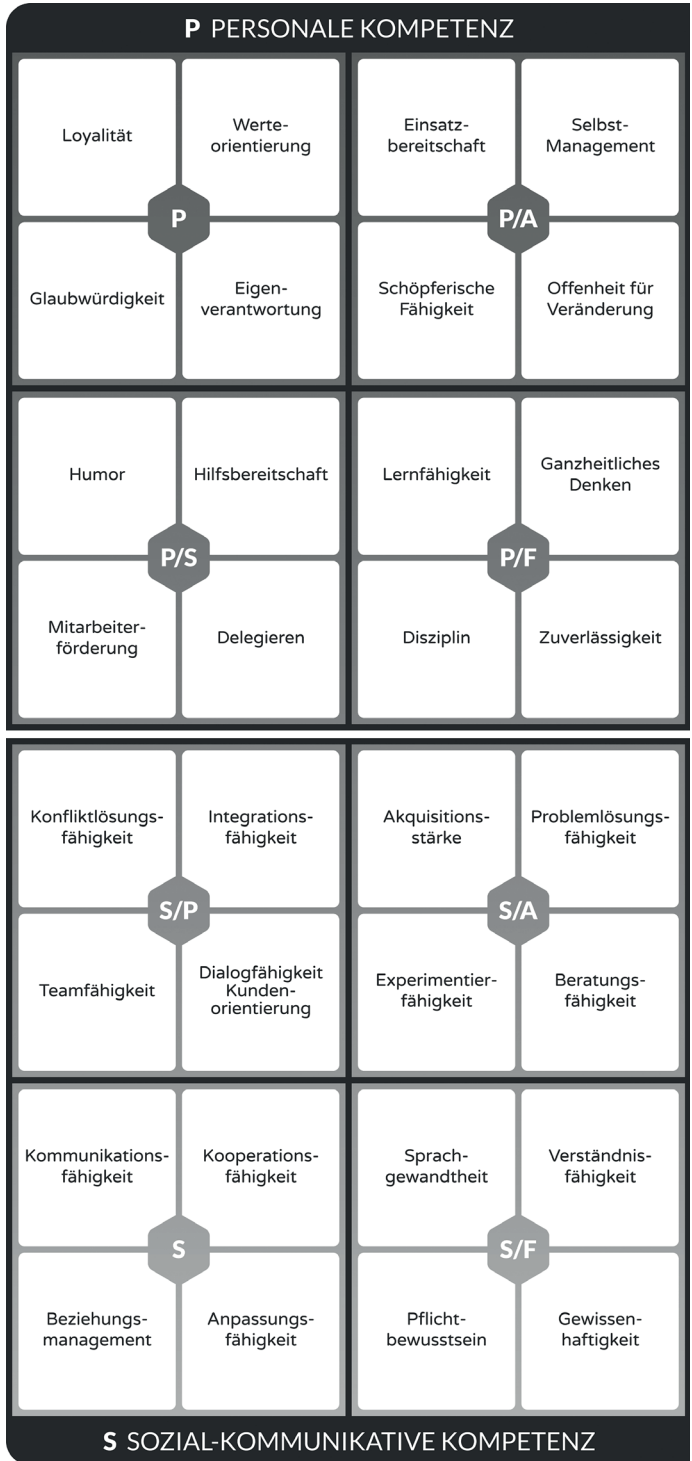
- + **Personale Kompetenzen** (Kompetenzen in Bezug auf die eigene Person)
- + **Aktivitäts- und Handlungskompetenzen** (Ziele und Absichten in Handlungen umsetzen)
- + **Sozial kommunikative Kompetenzen** (Anwendung kooperativer und kommunikativer Fähigkeiten)
- + **Fach- und Methodenkompetenzen** (Aneignung und Einsatz von Fach- und Methodenwissen)

Diese vier Grundkompetenzbereiche werden untergliedert in jeweils 16 Teilkompetenzen, um ein möglichst detailreiches und nuanciertes Bild über die Kompetenzaufteilung der getesteten Person zu zeichnen.

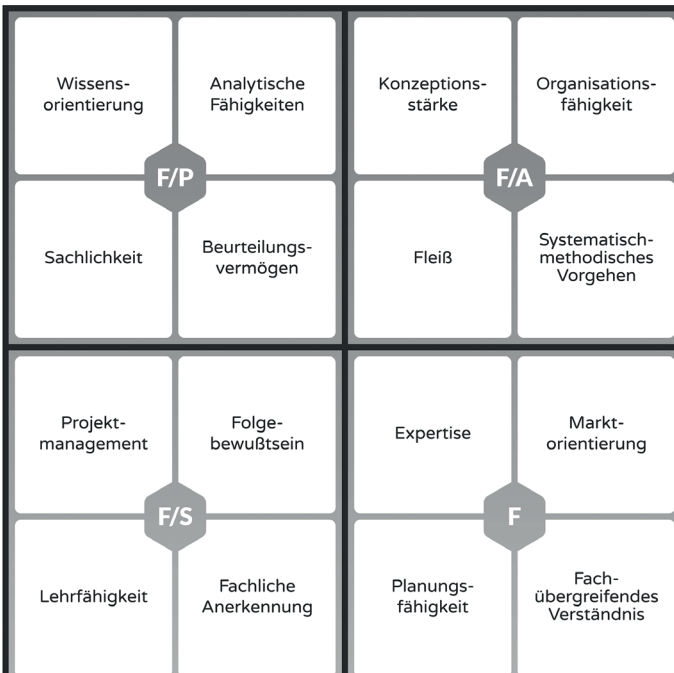
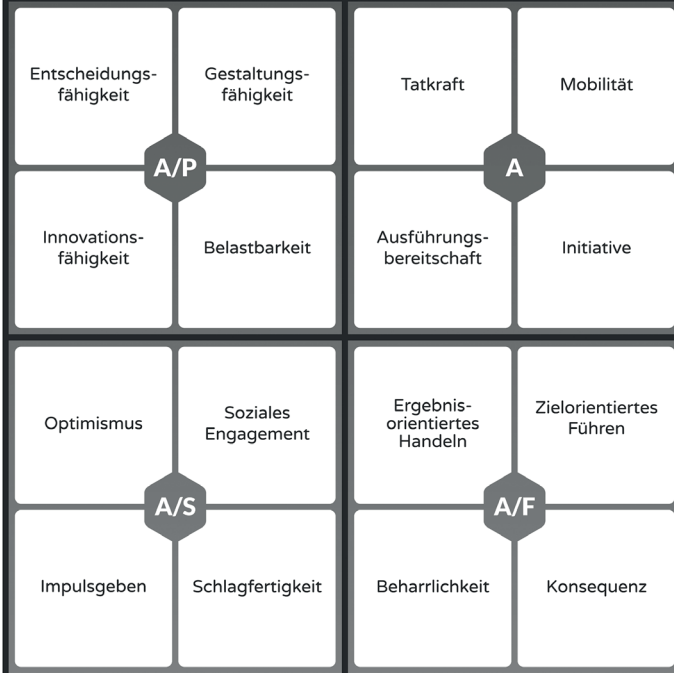
Für die Teilnehmer\*innen ergibt sich eine übersichtliche und strukturierte Darstellung der getesteten Kompetenzfelder. Die Ergebnisse der Testung belaufen sich dabei nicht nur auf rein grafische Auswertungen – die nebenbei gesprochen höchst ansprechend sind – sondern liefern zusätzlich peinlichst genau ausgearbeitete Trainingshinweise. Als Trainer\*innen stehen wir zur Verfügung, um aus der Fülle der Ergebnisse konkrete, personenbezogene Schritt-für-Schritt-Handlungsanweisungen zu kreieren.

## 4 GRUND KOMPETENZEN ERUIEREN

## ERGEBNISSE GRAFISCH AUSWERTEN



## A AKTIVITÄTS- UND HANDLUNGSKOMPETENZ



## F FACH- UND METHODENKOMPETENZ

UNTERSTÜTZTE  
SELBST  
ERKENNTNIS

MIT  
BLENDED  
LEARNING  
ZUM  
TRAININGS  
ERFOLG

In Einzelcoachings werden die Kompetenzausprägungen individuell besprochen, die sich aufgrund der KODE®-Auswirkung ergeben (und ja, es ist Statistik – ein Test mag immer subjektiv bleiben!). Subjektiv ist auch die Wirklichkeit, in der wir leben – somit können wir individuell wahrgenommene Kompetenzen stärken und ausleben. Zusätzlich zu diesem Kompetenzprofil wird ein starker Bezug zum Unternehmen hergestellt.

In enger Zusammenarbeit mit der Human Resources-Abteilung werden Soll-Profile erstellt, die für die Mitarbeiter im jeweiligen Unternehmen relevant sind. Dann beginnt die persönliche Arbeit:

Die Kompetenzausprägungen der Teilnehmenden sind klarerweise heterogen, weshalb das Grundgerüst der vier Trainingsmodule an die Gruppe individuell angepasst wird. Dabei verfolgen wir keinen starren Pfad, sondern lassen uns in den zwei Trainingstagen eines Moduls voll auf die Gruppe ein. Rasch und flexibel passen wir Aufgaben und Inhalte an die Gruppe an. Den Transfer in den beruflichen Alltag unterstützen wir mit Angeboten über eine Online-Lernplattform. Wir kombinieren nicht nur wissenschaftliche Studien, sondern auch Blended-Learning in unsere Trainingserfolge.

Im Sinne des bereits erwähnten Kontur-Schärfens ist es unser Anspruch, die Teilnehmenden des Stärkenboosters behutsam, aber mit Nachdruck aus ihren Alltagssettings zu hieven. Wir wollen Begegnungen ermöglichen, damit sich die Teilnehmenden in bewusst geschaffenen Experimentierräumen ausprobieren und sozusagen neu begegnen können. Dieses „weiße Blatt Papier“, um ein geläufiges

Bon-Mot zu zitieren, steht dabei auf zwei methodischen Beinen. Neben dem bereits vorgestellten KODE®-Verfahren, welches im Stärkenbooster den wissenschaftlich fundierten Rahmen setzt, sind erlebnisbasierte, positiv reflektierte Erkenntnismethoden der zweite maßgebliche Hauptaspekt des Stärkenboosters. Wer mit LOCOMOTION bereits in Berührung gekommen ist, kennt unseren Grundsatz: **„Lass es mich tun, und ich werde es lernen!“**

Und gerade dieser duale Ansatz aus analytischer, wissenschaftlich geleiteter Persönlichkeitstaxierung und der Ermöglichung von Erkenntnissen im eigenen Tun, bietet den Teilnehmenden auf sehr individuelle Weise ein Kontrastmittel zur Unterstützung von Selbsterkenntnis und möglicher Persönlichkeitsentwicklung. Idealerweise ist dies die Ausgangsbasis für einen intensiven, tiefgreifenden und möglichst lang anhaltenden Reflexions- und Veränderungsprozess.

Durch diesen Raus-aus-dem-Alltag-Charakter hat die Seminarreihe auch explizit die Mission, die Teilnehmenden untereinander in Austausch zu bringen und bietet unaufdringliche Vernetzungsmöglichkeiten ohne dabei Oberflächlichkeiten aufzusitzen.

Stichwort Oberflächlichkeiten: Die eigene Fassade ist, gerade wenn es um erlebnisbasierte Trainingsmethoden geht, ohnehin schnell eingerissen – so auch bei diesem Lehrgang. Natürlich werden im Stärkenbooster Grenzen ausgelotet, es wird genau nachgeschaut und -gefragt; dementsprechend regelmäßig spielen Emotionen – sowohl bei Teilnehmenden als auch bei Trainer\*innen – eine große Rolle.

ERLEBNIS  
ORIENTIERT  
UND  
INTENSIV

Beeindruckend und außergewöhnlich ist die Kohärenz der Gruppen, die sich in einer stetig wachsenden Wertschätzung zwischen allen Akteur\*innen äußert. Eine Qualität, die sich mit jedem absolvierten Modul scheinbar potenziert und das Training damit lebendiger werden lässt. Wir konnten beobachten, dass diese wachsende Eigendynamik besonders intensiv wird, wenn vielfältige Feedbackmethoden in jedem Modul eingesetzt werden. So ist es uns Trainer\*innen ein großes Anliegen, die Gruppen mit vielfältigen Rückmeldungsmöglichkeiten auf persönlicher Ebene positiv miteinander zu vernetzen.

Um auf das Stichwort Networking zurückzukommen: Das Thema „Beziehungsmanagement“ ist sicherlich eines der wesentlichen Erfolgskriterien des Stärkenboosters. Die gemeinsame Reise ist intensiv, an Attraktionen reich und – wie schon erwähnt – durchaus ein emotionales Auf und Ab. Anfangs die Kennenlern- und Abtastphase, in der eine „Na, dann schau ma uns das einmal an!“-Haltung, die scheinbar einzig Verbindende ist. Gefolgt von ersten Aha-Erlebnissen und der Erkenntnis, dass man doch eigentlich im selben Boot sitzt. In der Folge dann intensives Rudern und leidenschaftliches Sich-ins-Zeug-Legen ohne sich von Nebensächlichkeiten wie der Ausrichtung und dem Ziel eben diesen Bootes aus der Fassung bringen zu lassen. Und schließlich, fast wie das Amen im Gebet, die plötzlich einsetzende Ruhe und Bedächtigkeit von Persönlichkeiten, die es verstehen, im Innehalten dem eigenen Tun eine Richtung zu geben.

”

**„Dein Elevator-Pitch wird mich noch Jahre per Gänsehaut begleiten! Vielen Dank dafür!“**

**„Nie hätte ich gedacht, dass ich das schaffe. Mir haben unsere gelernte Werkzeuge so viel Sicherheit gegeben.“**

**„Lässig. Wirklich fein – super theoretische Inputs und die Übungen in der Natur, wo das Ganze dann nochmal richtig unter die Haut geht.“**

**„Ihr seid unglaublich. Manchmal habe ich das Gefühl, ihr wisst bereits vorher, was mein Weg ist. Und dann kommt auch bei mir das große ‚AHA‘.“**

O-Töne von Teilnehmern der Jahre 2018 und 2019

”

**„Die Weisheit  
eines Menschen  
misst man nicht nach  
seinen Erfahrungen,  
sondern nach seiner  
Fähigkeit,  
Erfahrungen  
zu machen.“**

George Bernard Shaw

Wenn Experten\*innen für Vermögensberatung, Zession und Risikoanalyse aufeinandertreffen, um Sachthemen zu diskutieren und dabei die Zeit vergessen, wenn Spezialist\*innen im Bereich Finanzmarktanalyse, Qualitätsmanagement und Wertpapierservice gemeinsam an Problemstellungen arbeiten und dabei neue, innovative Lösungswege beschreiten – das sind Momente, in denen sich Mitarbeiter gerade wegen ihrer so großen Diversität tiefgründig vernetzen und ihre eigene Position im Unternehmen stärken. Momente, in denen sich jene unbezahlbaren Synergieeffekte einstellen, die für Großunternehmen unverzichtbar sind, um langfristig dem Druck der raschen Veränderung Stand zu halten.

Momente, in denen sich Kreise schließen, Antworten überflüssig werden und Menschen sich wahrhaft auf Augenhöhe begegnen. Und nicht zuletzt sind das jene Momente, in die Trainer\*innen ihr ganzes Herzblut stecken und die das Gefühl von erfüllender Zufriedenheit geben.

*Barbara Dirnhofer und Alban Burgholzer*



KAPITEL

# 9



## DIE MACHT POSITIVER GEFÜHLE

**Kannst du dir noch leisten,  
negativ zu denken und schlecht gelaunt  
zu sein?**

„So ein Zufall!“, „Glück gehabt.“ oder „Pech  
gehabt.“ – Wie oft hörst du das?

Wir reden über „ärgerliche und geglückte Er-  
eignisse“, von „Erfolg“ und von „Misserfolg“.  
Dabei tun wir so, als hätte das alles nichts mit  
uns zu tun, als wären wir nur reine Beobachter  
oder die Betroffenen von unvorhersehbaren  
Begebenheiten.

Dabei übersehen wir, dass es sich um nichts  
weiter handelt als um Ursachen und Wirkun-  
gen. Heute erleben wir die Wirkungen von  
Ursachen, die wir in der Vergangenheit – be-  
wusst oder unbewusst – gesät haben.

Ärgerliche Ereignisse, Misserfolg oder Pech  
sind nur Wirkungen, die mir nicht schmecken.  
Glück und Erfolg hingegen sind Wirkungen,  
die ich mag und gut bewerte.

**Erfolg ist, wie das Wort schon sagt, etwas,  
das erfolgt. Etwas das folgt.** Es gibt immer  
eine Ursache und eine Wirkung, die erfolgt.

Misserfolg geschieht dann, wenn ich etwas er-  
warte (z.B. gute Verkäufe, tolle Gewinne), aber  
etwas ganz anderes verursacht habe (kein  
Marketing betrieben habe, mich verkalkuliert  
habe oder ein fehlerhaftes Produkt auf den  
Markt bringe). In diesem Sinne bin ich immer  
„erfolgreich“ – auch wenn ich „Misserfolg“ pro-  
duziert habe, denn es erfolgt immer das, was  
ich verursacht habe. Es ist wirklich simpel: ich



VERENA KUSSTATSCHER

ERFOLGREICH  
IST MAN  
EIGENTLICH  
IMMER

MIT  
ACHTSAMKEIT  
ZUM ERFOLG

MENTALE  
STÄRKE  
ALS  
ERFOLGSFAKTOR

bekomme immer das, was ich verursacht habe, auch wenn es nicht unbedingt das ist, was ich mir wünsche.

Damit ich tatsächlich die Ergebnisse bekomme, die ich mir wünsche, ist es also wichtig, **die Ursachen nicht nur unbewusst zu setzen, sondern ganz BEWUSST.** Nicht umsonst hat die Achtsamkeits-Praxis Einzug in die Etagen bewusster Manager\*innen und erfolgreicher Unternehmer\*innen gefunden. Wenn ich achtsamer und bewusster hinschaue, was ich da eigentlich den ganzen lieben Tag lang denke und tue, wird sehr schnell klar, dass ich vieles in der Hand habe, von dem ich bisher glaubte, es wäre mir einfach nur zufällig widerfahren.

Es ist längst kein Geheimnis mehr, dass unsere Gedanken, Einstellungen und unsere Gefühle unser Leben prägen. Wenn ich gut drauf bin, selbstsicher und positiv auf Menschen und Situationen zugehe, sind meine Chancen auf erfreuliche Rückmeldungen groß.

Plagen mich – oder selbst Spitzensportler\*innen – Selbstzweifel, Ängste und Sorgen, wird es ihm kaum gelingen, auf der Siegertribüne zu stehen. Die Spitzensportler\*innen wissen sehr genau, weshalb sie gute Coaches und Mentaltrainer\*innen engagieren! Es ist in letzter Konsequenz niemals der/die Fitness-Trainer\*in, der die Sportler\*innen zu Olympia-Siegern macht, sondern der Mental-Coach.

Demzufolge müsste es auch leicht zu verstehen sein, dass du gut daran tust, das „Dich-Ärgern“ und das „Dir-Sorgen-machen“ schnell zu verlernen (ja, es ist möglich!). **Denn alles, was du denkst und fühlst, ist wiederum eine Ursache für eine zukünftige Wirkung im Morgen.**

Das gilt auch im Umgang mit meinen Mitmenschen. Wenn ich meinen Mitarbeiter\*innen ver-

traue, an ihre Erfolge glaube und sie zu selbstständigen Entscheidungen ermächtige, ist die Wahrscheinlichkeit höher, gute Ergebnisse zu erzielen, als wenn ich sie regelmäßig beschimpfe, erniedrige und als Trottel behandle. Wie funktioniert Mentaltraining und absichtsvolles, bewusstes Verursachen von Erfolg (den ich mir wünsche)? Ganz einfach:

**1.) Indem ich mir über das Ziel, das ich mir wünsche, klar bewusst bin** (klare Vorstellung, Zielklarheit). Wenn ich eine Online-Bestellung bei einem Versandhaus machen möchte, genügt es nicht, anzurufen und zu sagen „ich möchte ein Kleid, das mir gut steht“. Das ist zu ungenau. Ich muss Modell, Farbe und Größe wählen. Auch im Restaurant genügt es nicht zu sagen: „Ich hätte gerne etwas, das mir schmeckt.“ Ich muss genauer wählen.

**2.) Ich versetze mich emotional in mein bereits erfülltes Ziel** (auch wenn es in der Zukunft liegt) und freue mich jetzt schon darüber, dass ich mein Ziel erreichen werde. Die Realität folgt dem, was ich heute FÜHLE. Wenn ich mich heute schon in meinen erträumten Wunsch hineinversetze, mich darüber freue und dankbar bin, erzeuge ich die nötige Energie, um es wirklich werden zu lassen. Erfolgreiche Spitzensportler\*innen versetzen sich bereits vor dem Wettkampf mental und gefühlsmäßig in die Sieger-Situation. Und nicht erst in dem Moment, in dem sie den Wettkampf real erleben. Umgekehrt gilt es natürlich genauso: wenn ich befürchte, mein Ziel nicht zu erreichen und frustriert bin, werde ich ebenfalls mit „Erfolg“ belohnt: ich werde recht haben und das Ziel nicht erreichen!

1  
KLARES ZIEL

2  
EMOTION

# 3 DRANBLEIBEN

Dieser Schritt 2 entspricht sozusagen dem Aufgeben einer Bestellung (im Online-Shop, im Restaurant, beim Leben).

### **3.) Ich bleibe in einem Gefühl der Gewissheit bis der Wunsch Realität geworden ist.**

Manchmal braucht die Auslieferung der Bestellung einfach etwas Zeit. Wenn du dein erträumtes großes Ziel noch nicht erreicht hast (zum Beispiel einen bestimmten Umsatz) und auf dem Weg dorthin jammerst oder traurig bist, dass du das Ziel noch immer nicht erreicht hast, oder auf jeden neidisch bist, der bereits glücklich und wohlhabend ist und womöglich noch negativ über erfolgreiche Menschen sprichst, dann wirst du dein Ziel mit Sicherheit nicht erreichen. Denn dein Unterbewusstsein (95% unseres Denkens läuft unbewusst ab) versteht dann: Aha, du willst dieses Ziel gar nicht! Das gilt für alle Lebensbereiche: für ein florierendes Unternehmen genauso wie für einen Olympia-Sieg, ein Traumhaus und für eine Partnerschaft. Dieser 3. Schritt ist letztendlich verantwortlich, ob du mit deinen Gedanken und Gefühlen - im übertragenen Sinne deine Bestellung - wieder stornierst, oder ob dein Wunsch früher oder später in Erfüllung geht.

Es ist mittlerweile sogar vielen Wissenschaftler\*innen und Mediziner\*innen sonnenklar, dass wir mit unseren heutigen Gedanken und Gefühlen unser Morgen beeinflussen. Nachdem du jetzt verstanden hast, was für **große Auswirkungen** deine Gedanken und die damit verbundenen **Emotionen auf deinen Erfolg haben**, frage dich: Kannst du dir noch leisten, negativ zu denken, zu jammern, dir Sorgen zu machen, unzufrieden zu und schlecht gelaunt

zu sein? Oder bist du bereit für den Erfolg in allen Lebensbereichen?

Der Prozess, wie es funktioniert, positive Ergebnisse zu erzielen, ist klar und einfach. Die Umsetzung ist allerdings etwas komplexer: Im Alltag handeln wir nämlich größtenteils auf Autopilot. Wir wiederholen immer wieder bereits gedachte Gedanken und altbekannte Emotionen und glauben zu „denken“. Das ist nicht „DENKEN“. Das ist Widerkäuen.

**Echtes Denken orientiert sich an dem, was du wirklich haben willst.** Nimm dir Einsteins berühmte Aussage zu Herzen: „Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“ Dann erkennst du, dass du Altes nur überwinden und einen nächsten Schritt erreichen kannst, wenn du bereit bist, anders zu denken als bisher: Positiv zu denken! Automatisch wirst du dich dann gut fühlen. Und das Fühlen bewirkt die Realität von Morgen.

Auch wenn alles klar und einfach ist, im Alltag gibt es beim positiven Denken neben dem Autopiloten immer wieder unbewusste Saboteure. Saboteure können eigene Ängste, Zweifel oder Hindernisse und Widerstände im Außen sein. Wenn du diesen nicht auf den Leim gehen willst, liest du mein Buch „ERFOLG LEBEN“ (erscheint in Kürze). Oder du gönnst dir einen guten Coach, um ganz schnell und leicht das nächste Level zu erreichen.

Erlaube dir ab heute, dass es leicht sein darf.  
**Die höchste Aufgabe einer Führungskraft ist die eigene Persönlichkeitsentwicklung.**

*Verena Kusstatscher*

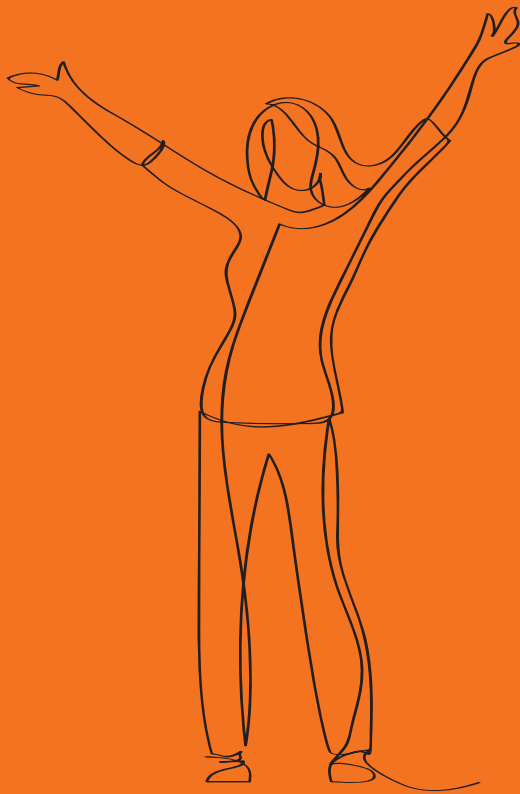
”

**„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“**

Albert Einstein

KAPITEL

# 10



## POSITIVE TOOLS

Die Positive Psychologie hat in den gut 20 Jahren ihres Bestehens eine Fülle von funktionierenden und genialen Werkzeugen entwickelt, um die Menschen zu stärken und Unternehmen konstruktiv in Richtung POSITIVE BUSINESS zu unterstützen. In diesem abschließenden Kapitel werden nur ein paar ausgewählte von ihnen vorgestellt, mit denen wir besonders gerne arbeiten.



HARALD DANZMAYR

- 1: Zunächst ein Fragebogen zur Einschätzung von Führungskräften anhand von evidenzbasierten Kriterien aus dem Bereich **POSITIVE LEADERSHIP**.
- 2: Weiters ein Tool zur Entdeckung und Untersuchung von besonders gelingenden Situationen und Szenen in Unternehmen: **POSITIVE LENS**.
- 3: Danach abgeleitet vom Gallup Institut eine Methode zur Stärken-Orientierung von Personen – Das **BEST SELF**.
- 4: Im Anschluss ein sehr ausführliches Erfolgs-Interview basierend auf der Methode Appreciative Inquiry, das wir bei einem unserer Hauptkunden unter der Rubrik „JASO! Geschichten vom Gelingen und Gewinnen“ in den 3 Schritten **DISCOVER-DISTRIBUTE-DEVELOP** ins organisatorische Wissensmanagement eingebaut haben.
- 5: Und zuletzt eine Art der positiven Tagesrückschau durch die Methode der „**4-EVENING-QUESTIONS**“ - als rituelle Möglichkeit, sein Leben durch vier täglichen Fragen am Ende des Tages positiv auszuwerten. In diesem stark gekürzten Aufsatz von M. Ebner wird auf das Untersuchungs-Design und die 4 Leitfragen eingegangen.



Allen 5 Tools gemeinsam ist die konsequent positive Ausrichtung im Sinne der Stärken-Orientierung. Sie ermöglichen – aufbauend auf den gemachten positiven Entdeckungen und Erfahrungen – eine positive Aufwärtsspirale, in der sich diese Erlebnisse gegenseitig verstärken und die Ergebnisse potenzieren. So soll es sein, wenn wir Positive Business in jeder Hinsicht etablieren möchten.

*Unzählige weitere Methoden und Techniken etc. finden sich z.B. auf der Website: [positivepsychology.com/toolkit](http://positivepsychology.com/toolkit)*

## POSITIVE LEADERSHIP

### Der Fragebogen.

#### Über meine Führungskraft:

#### Ausprägungen des „Positive Leadership“

Beurteilung:

- stimmt voll und ganz*
- stimmt eher*
- stimmt teilweise*

- stimmt eher nicht*
- stimmt überhaupt nicht*
- KEINE ANGABE*

## 1 ARBEITSKLIMA

1. Meine Führungskraft gibt uns Gelegenheiten zum lockeren Informationsaustausch zwischen den Mitarbeiter\*innen.

2. Ich werde ermutigt mich auch um die Belange der anderen zu kümmern und Empathie zu zeigen.

3. Meine Führungskraft interessiert sich für meine Probleme und zeigt Mitgefühl.



4. Meine Führungskraft zeigt Dankbarkeit für die geleistete Arbeit.



5. Ich zeige es offen, wenn ich dankbar für die Arbeit meiner Kolleg\*innen bin.



6. Meine Führungskraft zeigt sich erkenntlich, wenn ich meinen Kolleg\*innen helfe oder sie unterstütze.



7. Fehler werden von meiner Führungskraft eher besprochen und vergeben als bestraft und vorgehalten.



8. Um Fehler zukünftig zu vermeiden, werde ich unterstützt und fortgebildet.



9. Wenn ich einen Fehler begehe, sind Vorgesetzte und Kolleg\*innen nicht nachtragend.



## ZUSAMMENARBEIT

10. Die Zusammenarbeit mit anderen wird auch durch Arbeitskreise und Projektarbeit gefördert.



11. Ich kann jederzeit Kolleg\*innen oder Vorgesetzte um Unterstützung bitten.



12. Ich weiß, in welcher Situation ich mich an welche\*n Ansprechpartner\*in zur Unterstützung wenden kann.



13. Meine Stärken werden eher gefördert und entwickelt, als meine Schwächen behoben.



14. Ziele werden entsprechend meiner Stärken vereinbart.



15. Ich kann bei meiner Arbeit in der Regel das tun, was ich am besten kann.



## 3 KOMMUNIKATION

16. Mir werden meine Stärken von Kolleg\*innen, Vorgesetzten und anderen Interaktionspartner\*innen mitgeteilt.



17. Ich bekomme regelmäßig positives Feedback von meiner Führungskraft.



18. Ich gebe regelmäßig positives Feedback an meine Kolleg\*innen.



19. Nach negativem Feedback fühle ich mich trotzdem unterstützt und als Person bestätigt.



20. Wenn mir ein Fehler vorgeworfen wird, fühle ich mich nicht persönlich angegriffen.



21. Bei uns herrscht zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter\*innen eine positive Kommunikation.



## SINNHAFTHAFTIGKEIT



22. Mein Job ist für mich nur ein Mittel, um Geld zu verdienen.



23. Ich würde meinen Job auch dann machen, wenn ich kein Geld dafür bekäme.



24. Das Wichtigste bei meiner Arbeit sind meine Aufstiegschancen.



25. Die Ziele des Unternehmens sind auch meine Ziele.



26. Mit den Zielen des Unternehmens kann ich mich nicht identifizieren.



27. Ich liebe meine Arbeit.



28. Mein Job ist für die Gesellschaft nützlich.



29. Mit meinem Beruf kann ich Menschen in meinem Umfeld helfen.



30. Ich denke, dass ich hier einen bedeutsamen Beitrag leiste.



# POSITIVE LENS.

**Das Gute im Blick.** (Durchführung im Trio)

Das, was gut funktioniert, wird in einer Organisation oft als selbstverständlich wahrgenommen - während das, was schlecht funktioniert, im Fokus steht.

Mit der Methode POSITIVE LENS wird der Blick auf das Positive im Unternehmen gelenkt. Das fördert den Zusammenhalt, ist gut für die Stimmung und liefert Ansatzpunkte für weitere positive Entwicklungen.

## **Die Methode fußt auf 2 Prämissen:**

- 1:** Menschen und Systeme bewegen sich in die Richtung, in die sie schauen.
- 2:** Jedes System hat positive Seiten, auch wenn diese nicht unmittelbar sichtbar sind.

Diese positive Ausrichtung erfolgt als konkrete Suche, wir werden zu Spurensuchern des Gelingens, zu Detektiven des Erfolgs ;-)

Konkret gibt es einen Suchauftrag mit Leitfragen. Die Fragen, die wir stellen, entscheiden darüber, was wir finden (wollen).

- + Was funktioniert gut?
- + Was wächst und gedeiht?
- + Wo sind wir gesund?
- + Wo arbeiten wir exzellent zusammen?
- + Wo erleben wir Sinn, Kollegialität, Zusammengehörigkeit?
- + Wo und wie erleben wir eine positive Aufbruchsstimmung?

In Trios werden 3 Situationen/Stationen/Szenen des Gelingens mit dem Smartphone festgehalten und dabei bildliche Antworten auf die

POSITIVES  
ERKENNEN

POSITIVES  
FESTHALTEN

Leitfragen geliefert. Alles, was in irgendeiner Art der Beantwortung dient, ist als Motiv willkommen. Positive Blitzlichter einfangen, festhalten und präsentieren (Foto-Collage etc.)

## BEST SELF.

**Mein Stärkenportrait.** (Durchführung als Solo)

### FRAG' ANDERE NACH DEINEN STÄRKEN

Da diese Übung kein „fishing for compliments“ sein soll, sondern eine Analyse deiner Stärken, erkläre den Beteiligten den Hintergrund dieser Aufgabe. Welche 3 Menschen aus deinem Freundes-, Bekannten- oder Familienkreis sowie 3 Menschen aus deinem beruflichen Umfeld kennen dich gut genug, um dir zu deinen Stärken Feedback geben zu können (aktuelle und besonders ehemalige Kollegen)?

Frage diese Menschen, welches deine Stärken sind und bitte sie nach einem Beispiel, das deine jeweilige Stärke situativ verdeutlicht (mündliches oder schriftliches Feedback).

- + In welchen Situationen hast du mich voll in meinem Element erlebt?
- + Was habe ich getan/gekonnt?
- + Wie habe ich gewirkt?

### IDENTIFIZIERE DEINE MUSTER

Das Erste, das Du nach dem Zusammentragen deiner Antworten tust, ist, dich immens zu freuen! Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass du sowohl von einigen Antworten überrascht als auch gerührt sein wirst, denn die eigenen Stärken vor Augen geführt zu bekommen, kann wunderbar sein!

1  
SCHRITT

2  
SCHRITT

Im zweiten Schritt gruppierst du die Antworten. Einige der Rückmeldungen reflektieren vielleicht Stärken, die dir längst bewusst sind. Andere sind dir eventuell bis jetzt noch nicht bewusst gewesen, weil sie dir natürlich und selbstverständlich vorkommen. Deinen Mitmenschen und Kollegen sind diese Stärken meist jedoch ganz klar.

### ERSTELLE DEIN STÄRKEN-PROFIL

Jetzt hast du von den verschiedensten Quellen Stärken und im besten Fall konkrete Beispiele bekommen. Du hast dich über das gefreut, was andere in dir sehen und hast deine Stärken für dich stimmig sortiert.

Im dritten Schritt verknüpfst du diese identifizierten Stärken und ziehst auch noch die Ergebnisse deines Reiss-Motivations-Profils und des Wingfinder-Tests in dein STÄRKEN-PORTRAIT mit ein. Die Gestaltung dieses Stärken-Portraits bleibt ganz dir überlassen – von klassisch bis kreativ. Deine Präsentation nach 14 Tagen soll zwischen 5' und 10' dauern.

### WO KANNST DU DEINE STÄRKEN NOCH AUSSPIELEN?

Der wichtigste der vier Schritte ist der letzte: Mit der Übersicht deiner Stärken hast du die Möglichkeit, mit geschärftem Blick auf Situationen zu schauen, in denen du genau das noch besser und öfter einsetzen kannst, was dir gut gelingt. STÄRKEN STÄRKEN!



# JASO! GESCHICHTEN VOM GELINGEN UND GEWINNEN.

## Das Erfolgs-Interview.

Um zu beginnen, erzähle mir bitte von deiner Anfangszeit beim Unternehmen „XYZ“:

- + Wann kamst du zu XYZ?
- + Was hat dich hingezogen?
- + Was waren deine ersten Eindrücke und was hat dich am Anfang begeistert, als du dazukamst?

## DEINE HERAUSRAGEND POSITIVE ERFAHRUNG

Während deiner Zeit bei XYZ hast du wahrscheinlich Höhen und Tiefen erlebt. Ich möchte dich für einen Moment bitten, dich an einen Zeitraum zu erinnern, der für dich ein echtes Highlight war, eine Zeit, in der du besonders begeistert warst, dich besonders lebendig fühltest und in der du dich toll einbringen konntest. Ich möchte, dass du dich an eine herausragend positive Erfahrung erinnerst, gleichgültig ob aus der jüngeren oder fernerer Vergangenheit. Erzähl mir bitte diese Geschichte:

- + Was ist genau geschehen?
- + Wer war dabei wichtig? Und warum?
- + Was hat es zu einer herausragend positiven Erfahrung gemacht?
- + Welche Faktoren bei XYZ machten dieses Gipfelerlebnis bzw diese großartige Phase möglich?



## FRAGENBLOCK 1 DEIN START BEI XYZ

## AN POSITIVES ERINNERN



## SELBST WERTSCHÄTZEN

### FRAGENBLOCK 2 XYZ-KERNTHEMEN



(Wenn ihrer/em Interview-Partner\*in nur wenig einfällt, sprechen Sie Themen an wie Führung, Strukturen, Systeme, Anreize, Regelungen, Aufgaben, Strategie, Training, Kolleg\*innen, Beziehungen, Tools, Infrastruktur etc.)

#### **Was ist daraus für unsere Zukunft zu lernen?**

#### WERTSCHÄTZUNG DEINER ARBEIT UND DEINER PERSON

Lass uns jetzt über einige Dinge sprechen, die du in Bezug auf dich selbst und auf XYZ am meisten wertschätzt.

- + Ohne bescheiden zu sein, was schätzt du an dir selbst am meisten – zum Beispiel als Mensch, als Freund\*in, als Kolleg\*in, als Vater oder Mutter, als Bürger.
- + Wenn du dich bei deiner Arbeit gut fühlst, was schätzt du dann an ihr am meisten?
- + Was schätzt du am meisten an XYZ?
- + Was ist der wichtigste Beitrag, den XYZ bislang für dein Leben geleistet hat? Und den es für die Welt geleistet hat?

#### FÜHRUNG

Gute Führung spielt eine große Rolle für den Erfolg unseres Unternehmens. Die Erfahrung zeigt, dass wir da am Markt am meisten erreichen, wo unsere Führungskräfte ihre Mitarbeitenden am besten anleiten und begleiten. Erinnerung dich bitte an eine Zeit, als du einmal bei uns oder einem anderen Unternehmen herausragende Führung erlebt hast, sei es, dass du selbst direkt dabei warst oder dass du sie in deiner Nähe beobachtet hast.

- + Was ist genau geschehen?
- + Warum fandest du diese Art der Führung so positiv?
- + Wurde nach einer (möglicherweise nicht sofort

sichtbaren) Systematik vorgegangen? Welche Instrumente/Werkzeuge wurden benutzt?

- + Welche Rahmenbedingungen (Umgebungs-faktoren) machten diese besonders gute Führung oder Anleitung möglich?

### GLAUBWÜRDIGE KOMMUNIKATION

Als Unternehmen geht es uns darum, glaubwürdig zu sein – gerade in einer kritischen Zeit. Wir wollen alle Mitarbeiter\*innen schnell und umfassend über neue Entwicklungen informieren. Wir wollen Zusagen einhalten. Und wir wollen eine ehrliche und offene Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeiter\*innen.

- + Erwinnere dich bitte an einen Fall, wo du im Unternehmen eine besonders glaubwürdige und offene Kommunikation erlebt hast - ganz gleich ob im Kleinen oder im Großen. Was ist genau geschehen?
- + Wie hast du und andere die Wirkung dieser Kommunikation oder Information erlebt?
- + Was können wir künftig noch besser machen, damit Informationen vollständig an alle Mitarbeiter\*innen gelangen?
- + Welche zusätzlichen Maßnahmen können die Glaubwürdigkeit des Managements und die Vertrauensbasis zwischen Mitarbeiter\*innen und Management verbessern?

### AKTIVER VETRIEB

Ein aktiver Vertrieb wird für uns immer wichtiger. Denn unsere Kund\*innen haben für ihre Geschäfte immer mehr Alternativen zur Auswahl.

- + Wo hast du in XYZ besonders wirkungsvolle Vertriebsmaßnahmen beobachtet? Beschreibe diese.
- + Was war deine eigene wirkungsvollste Vertriebsmaßnahme?

OFFEN  
KOMMUNIZIEREN

EFFEKTIV  
VERTREIBEN

- + Wo hast du besonders wirkungsvolle Arbeitsweisen und Einstellungen im Vertrieb beobachtet?
- + Welche Rahmenbedingungen (Umgebungs-faktoren) machten diese besonders guten Vertriebsmaßnahmen und Arbeitsweisen möglich?
- + Wo hast du in anderen Unternehmen besonders wirkungsvolle Vertriebsmaßnahmen beobachtet bzw davon gehört? Beschreibe diese.

**Was können wir daraus für unsere Zukunft lernen? Was könnten wir tun, um unseren Vertrieb zu revolutionieren?**

### EINFÜHRUNG NEUER PRODUKTE

Bekanntlich fressen nicht nur die Großen die Kleinen, sondern auch die Schnellen die Langsamen. Daher wollen auch wir schnell sein und Tempo vorlegen. Und das insbesondere bei der Einführung neuer Produkte. Unsere Kund\*innen sollen uns als innovatives Unternehmen wahrnehmen – eines, das den anderen immer eine Nasenlänge voraus ist.

- + Was tut XYZ bereits jetzt, damit neue Produkte rasch vertrieben werden (können)?
- + Welche Vorgehensweisen, Methoden, Einstellungen beobachtest du bei den Kolleg\*innen, die sich immer sehr schnell mit neuen Produkten vertraut machen und diese dann aktiv verkaufen?
- + Was könnten wir tun, um insgesamt bei der Einführung neuer Produkte noch schneller zu sein – natürlich unter Beibehaltung unserer Beratungsqualität?

INNOVATIONEN  
LAUNCHEN

## AUFMERKSAMKEIT ERREGEN

### KRAFTVOLLE PRÄSENZ DER FILIALEN IM REGIONALEN MARKT

Unser Erfolg entsteht auch dadurch, dass unsere Filialen kreative Wege finden, um sich gegenüber unseren Kund\*innen und der Öffentlichkeit darzustellen. Beiden wollen wir „Aha-Erlebnisse“ vermitteln, also Dinge tun, bei denen die Kund\*innen aufmerken werden und sich sagen, so etwas kann eben nur von XYZ kommen.

- + Was war aus deiner Sicht die beste Maßnahme zur Außendarstellung vor Ort, die du bei XYZ erlebt hast?
- + Wie hast du dieses Ereignis erlebt? Was hast du dabei gedacht und empfunden? Wie haben es andere Beteiligte erlebt?
- + Was können wir noch tun, um eine kraftvolle Präsenz der Filialen im regionalen Markt zu erreichen?

### DIE FILIALE/ABTEILUNG ALS TEAM

Erst Teamarbeit ermöglicht, dass wir gegenüber unseren internen und externen Kund\*innen optimale Leistung erbringen. Das gilt für die Teamarbeit zwischen den verschiedenen „Disziplinen“ in den Filialen ebenso wie für die Teamarbeit in der Zentrale sowie zwischen der Zentrale und den marktnahen Bereichen.

- + Wo hast du in XYZ optimale Teamarbeit erlebt?
- + Wer war dabei und hat welchen Beitrag geleistet?
- + Welcher Erfolg wurde durch diese Teamarbeit ermöglicht?
- + Welche Rahmenbedingungen haben diese besondere Teamarbeit möglich gemacht?

## IM TEAM FUNKTIONIEREN

## ORGANISATION OPTIMIEREN



### FRAGENBLOCK 3 ZUKUNFT UND AKTION

## NACHWUCHS ENTWICKELN

### ORGANISATION/INTERNE ABTEILUNGEN

Vertrieb und Betrieb sind gemeinsam für die Gesamtperformance verantwortlich. Daher ist es notwendig, dass es hier eine reibungslose Zusammenarbeit gibt und gegenseitige Unterstützung praktiziert wird.

- + Wo hast du in XYZ eine besonders gut funktionierende Schnittstelle zwischen Betrieb und Vertrieb erlebt?
- + Was genau war dabei besonders? Was haben die Beteiligten gemacht?
- + Wie konnte das so gut gelingen?

### ZUKUNFTSSICHERUNG DURCH NACHWUCHSFÖRDERUNG

Qualifizierte Mitarbeiter\*innen bilden die wesentliche Voraussetzung für den Erfolg unseres Unternehmens. Dies wollen wir durch vorausschauende Qualifizierungsmaßnahmen (u.a. Talentprogramm) erreichen. Daneben besteht in der heutigen Zeit ein wichtiger Teil der Nachwuchsförderung auch darin, sicherzustellen, dass das Know-How der älteren Kolleg\*innen möglichst gut auf die Jüngeren übertragen wird.

- + Wo hast du Situationen oder Maßnahmen innerhalb XYZ (oder einem anderen Unternehmen) erlebt – oder davon erfahren, die in vorbildlicher Weise einen idealen Wissenstransfer sicherstellten?
- + Welche sehr positiven Beispiele sind dir bekannt, wo neue MA in ausgezeichneter Weise in ihre neue Aufgabe und in XYZ eingeführt wurden?
- + Was können wir noch tun, um die Nachwuchsförderung im Unternehmen zu verbessern?

Stell dir vor, über Nacht sei ein Wunder passiert. Du wachst morgens auf und alles passt für dich zusammen. Das Unternehmen ist sehr erfolgreich auf dem Weg, die gesetzten Ziele zu erreichen. Das Kundengeschäft ist eine Vorzeigeorganisation in der österreichischen Unternehmenswelt schlechthin. Eure Vertriebs-erfolge sind legendär. Alle Mitarbeitenden sind von eurer Organisation und den Abläufen begeistert. Du bist stolz, dabei zu sein. Du bist zwar nicht begeistert, weil wir immer noch rationalisieren müssen, doch wir sind sehr zufrieden, dass dies auf einem wirtschaftlich wie menschlich gesundem Weg geschieht.

- + Welche drei Dinge haben sich in der Art und Weise, wie wir in XYZ arbeiten, über Nacht verändert und stärken uns nachhaltig?
- + Was können wir kurzfristig tun, damit dieses Wunder geschieht?
- + Was kann ich persönlich ab morgen tun, damit sich dieses von mir gewünschte Wunder ereignet?
- + Wozu sind wir berufen? Was müssten wir als Organisation erreichen (für die Kund\*innen, für die Welt, für ...), wie müssten wir werden, damit du sagen könntest: „Meine Mitarbeit hier ist für mich wertvoll und bereichernd.“?

## 4-EVENING-QUESTIONS.

**Eine einfache Technik mit tiefgreifender Wirkung.**

**Zusammenfassung einer qualitativen Studie von Markus Ebner.**

Die Wirkung einer positiven Tagesrückschau als Technik der Positiven Psychologie ist mehrfach belegt. Die vorliegende qualitative Studie zeigt anhand einer Stichprobe von 74 Personen, welche Erfahrungen Menschen bei dieser Übung machen. Dazu wurden die Studienteilnehmer\*innen angeleitet, über einen Zeitraum von 2 Wochen jeden Abend ihren Tag anhand von vier Leitfragen (4-Evening-Questions) zu reflektieren. Anschließend wurden die individuellen Erfahrungen erhoben und qualitativ ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Übung zu einer Sensibilisierung der Wahrnehmung, Veränderung der Interpretation von Situationen und einer Veränderung der eigenen Handlungen führt.

### STICHPROBE UND METHODE

#### „4-EVENING-QUESTIONS“

Die Studie wurde von Mai 2015 bis März 2017 mit Seminarteilnehmer\*innen sowie Coaching- und Supervisionsklient\*innen durchgeführt. Insgesamt nahmen 93 Personen an dieser Studie teil, davon haben 74 die Übung bis zur



*„4-Evening-Questions.“  
Eine qualitative Studie von  
Markus Ebner,  
Organisationsberatung  
Supervision Coaching 24 (3),  
2017*

Abschlussreflexion durchgeführt und konnten somit in die Auswertung einfließen (51 weiblich, 23 männlich). Die Aufgabenstellung war dabei für alle gleich: Die Proband\*innen sollten sich über einen Zeitraum von zwei Wochen am Abend jeweils zehn Minuten Zeit nehmen, um anhand von vier Leitfragen den Tag zu reflektieren und die Gedanken niederzuschreiben. Jeweils ein Tag pro Woche durfte pausiert werden. Die Teilnehmer\*innen wurden explizit darauf aufmerksam gemacht, nicht große Erlebnisse zu suchen, sondern Mikro-Momente. Sie sollten entspannt an die Sache herangehen, ohne den Druck, jeden Tag eine Menge an Notizen zu machen, sondern den Gedanken anhand der Leitfragen freien Lauf zu lassen. Um keine selbsterfüllende Prophezeiung im Sinne des erwünschten Studienergebnisses auszulösen, wurden die Teilnehmer\*innen an dieser Stelle noch nicht über den konkreten Sinn dieser Übung bzw. über bisherige Studienergebnisse dazu informiert.

# 1

## FREUDE

### **Was hat mir heute Freude bereitet?**

Diese Frage schließt an die Methode der Three good things an.

# 2

## LEBENDIGKEIT

### **Wo habe ich mich heute lebendig gefühlt?**

Die Positive Psychologie arbeitet mit dem Modell der Charakterstärken. In diesem Modell wird postuliert, dass die Möglichkeit, diese Stärken auch auszuleben, eine der Grundlagen für das persönliche Wohlbefinden ist. Menschen fühlen sich dann lebendig, wenn sie ihre Stärken ausleben können. Somit kann ein „Sich lebendig fühlen“ ein Hinweis auf eine Stärke sein. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass



# 3

DANKBARKEIT

# 4

STÄRKE

es nicht ausschließlich positive Momente sein müssen, in denen wir uns lebendig fühlen. Menschen suchen manchmal bewusst psychisch oder körperlich anstrengende Herausforderungen, die durchaus auch mit unangenehmen Erlebnissen einhergehen können. Daher ist diese Frage ein guter Pfad, um mögliche dahinterliegende Bedürfnisse und Stärken zu erkennen.

### **Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?**

Diese Frage schließt an das Dankbarkeitstagebuch an.

### **Welche Stärken konnte ich heute ausleben?**

Die Positive Psychologie und auch deren Teilbereiche, wie Positive Leadership, fokussiert Stärken. Und dennoch setzen viele Menschen an ihren Schwächen an, um diese auszumerzen oder darüber zu jammern. Fragt man Menschen nach ihren Stärken, ist das Ergebnis oft in Summe weitaus kleiner, als wenn Menschen ihre Schwächen beschreiben sollen. Als Grund dafür wird oft genannt, dass unsere Vorfahren eher überlebt haben, wenn sie vorsichtig waren, und dass somit unsere genetische Ausstattung eher problemorientiert ist. Auch wird angeführt, dass soziale Normen die Kommunikation der eigenen Stärken als Selbstlob und somit negativ bewerten. Dies kann zur Folge haben, dass eigene Stärken oft gar nicht bewusst sind, weil viele Menschen überwiegend erst dann Feedback erhalten, wenn etwas nicht funktioniert hat. Dadurch werden Schwächen eher wahrgenommen als Stärken, die in einer positiven Feedbackkultur mehr verdeutlicht werden. Die Frage zielt daher darauf ab, eigene Stärken zu erkennen bzw. ihren unbewussten täglichen Einsatz ins Bewusstsein zu rücken.

# EXIT

Usain Bolt wollte nach seinen ersten Weltrekorden an seiner Schwäche arbeiten – dem Start. Die Leistungen gingen jedoch immer mehr zurück.

Dann verzichtete er auf das Trainieren des Starts, er blieb der langsamste Starter im Top-Feld, er konzentrierte sich wieder auf seine Stärke: von 70 bis 100 m die Schrittlänge und -frequenz halten zu können. Niemand konnte das, nur er. Die Folge seines Stärken-Stärkens waren weitere Olympiagoldmedaillen und Weltrekorde :-)

## THE POWER OF POSITIVE.

Herausgeber: Mag. phil. Harald Danzmayr  
LOCOMOTION CONSULTING GmbH  
Freinbergstraße 2, 4020 Linz  
[www.locomotion.at](http://www.locomotion.at)

Layout & Illustrationen: Mag.art. Claudia Hauer  
[www.blueberry.co.at](http://www.blueberry.co.at)

November 2019

## IMPRESSUM

# POP<sup>21</sup>

the power of positive

Dieses Buch gibt einen erfrischenden Einblick in unser Denken und unsere Arbeitsweise. Es zeigt, woran wir glauben, wofür wir stehen und wozu wir das machen. 21 Jahre Menschen und Unternehmen stärken - haben auch uns letztlich stärker gemacht.

Das tolle Feedback unserer Teilnehmer\*innen und Kund\*innen gibt uns die Kraft, mit Freude und Dankbarkeit dran zu bleiben, um auch weiterhin einen positiven Unterschied zu machen.

Wir üben positives Verhalten in folgenden unternehmerischen Leistungskontexten:

**POSITIVE TEAMING:** Mit Teams trainieren wir das effektive Zusammenspiel von der Taktik bis zur Aufstellung

**POSITIVE LEADERSHIP:** Mit (Nachwuchs-)Führungskräften üben wir den persönlichen Auftritt und motivierende Gesprächsführung

**POSITIVE TEACHING & TRAINING:** Mit Ausbilder\*innen und internen Trainer\*innen üben wir berufspädagogische Kompetenzen

**POSITIVE TALENTS:** Mit dem betrieblichen Nachwuchs trainieren wir eine Fülle von Schlüsselkompetenzen und Soft Skills

**POSITIVE CULTURE:** Wir trainieren Widerstandsfähigkeit (Resilienz) und den positiven Umgang mit Vielfalt (Diversity) - sowie sicheres und gesundes Arbeits- und Führungsverhalten