



## Resilienter dank meiner Führungskraft?

- ▶ Prof. Dr. Alexander Hunziker, Dozent für Achtsamkeit und Positive Leadership BFH – Nationale BGM-Tagung 2024

1

## Wie packt man das an?

- ▶ Entwickeln Sie ein Fahrtraining, das Unfälle vermeidet!



Quelle: mucradblog

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

2

## Resilienz = Fähigkeit

- ▶ rasch gesund werden nach «Lebenskrise»



- ▶ gesund bleiben unter widrigen Umständen



- ▶ Aufblühen, selbst unter widrigen Umständen



- ▶ Manche **Menschen** bleiben unter widrigsten Umständen gesund. Ist Resilienz *lernbar*?

Manche **Gruppen** werden unter widrigen Umständen weniger krank. Ist Resilienz *organisierbar*?

«Resilienz ist eher etwas, das man **tut**, als etwas, das man **hat**.»  
(vgl. Barton et al. 2020)

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

3

## Wo kommt Resilienz her?

### Alltagsverhalten

1. Schlaf
2. Sport/Bewegung
3. Ernährung
4. Mässigung
5. Entspannung
6. Beziehungen
7. Hobbies / Freudvolles

### Eigenschaften

1. Optimismus
2. Akzeptanz
3. Problemlösefähigkeit
4. Selbstfürsorge
5. Beziehungsfähigkeit
6. Selbstwirksamkeit
7. Sinnorientierung

### Haltung

#### Gelassene Zuversicht

«Damit umgehen können, wenn das Leben gerade eine einzige Katastrophe ist.»

MBSR

Stärken-  
Training

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

4

## Stress in der Praxis

Fragestellungen

**1. Angenommen ihr wärt überfordert, woran würdet ihr das merken?**

**2. Wer in eurem Umfeld merkt das ebenfalls und woran?**

**1. Woran merken?**

- ▶ Kurze Zündschnur
- ▶ Schnell genervt
- ▶ Versuche mehrere Dinge gleichzeitig zu tun
- ▶ Vergesse Terminen und Aufgaben
- ▶ Schlechter/gar kein Schlaf
- ▶ Linkes Auge fängt an zu zucken
- ▶ vertrage Kaffee nicht mehr

**2. Wer?**

- ▶ Meine Frau
- ▶ Meine Lebenspartnerin
- ▶ Meine Frau
- ▶ Meine Lebenspartnerin
- ▶ Mein Mann
- ▶ Mein Lebenspartner
- ▶ Meine Frau
- ▶ Meine Lebenspartnerin
- ▶ (Weiss nicht)
- ▶ **Meine Mitarbeitenden**

5

## Wo kommt Resilienz her?

**Führungskraft**

- 1. Stress ist ansteckend.**
- 2. Gestresste Menschen führen schlecht...**
- 3. ... und zeigen wenig Wertschätzung.**

Skakon et al. (2010) <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Nitschke/Bartsch (2023) <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.105003>

Klebe et al. (2022) <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.816258>

Cooper et al. (2020) <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01425-3>

Bernener Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

6

## Wo kommt Resilienz her?

Führungskraft	Team	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stress ist ansteckend.</li> <li>2. Gestresste Menschen führen schlecht...</li> <li>3. ... und zeigen wenig Wertschätzung.</li> </ol>	Unterstützung	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Einsamkeit am Arbeitsplatz stresst.</b></li> <li>▶ <b>Unterstützung macht lösungsorientiert.</b></li> </ul>	<p>Wright (2005), Marshall (2010) Prävalenz, siehe auch Gallup 2024 State of the global Workforce, p. 48</p> <p>Zhou/George (2016) - AOM Journal</p>
	Konstruktives Feedback Praktische Hilfe Neues ist willkommen	

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

7

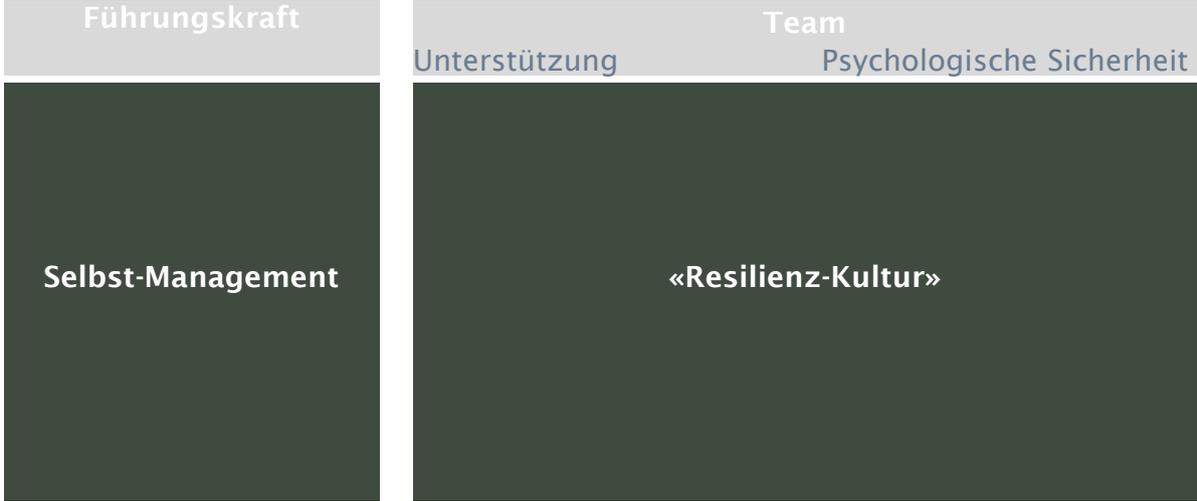
## Wo kommt Resilienz her?

Führungskraft	Team
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stress ist ansteckend.</li> <li>2. Gestresste Menschen führen schlecht...</li> <li>3. ... und zeigen wenig Wertschätzung.</li> </ol>	Unterstützung
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Einsamkeit am Arbeitsplatz stresst.</b></li> <li>▶ <b>Unterstützung macht lösungsorientiert.</b></li> </ul>
	Psychologische Sicherheit
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Wer sich «sicher» fühlt bleibt eher gesund.</b></li> </ul>

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

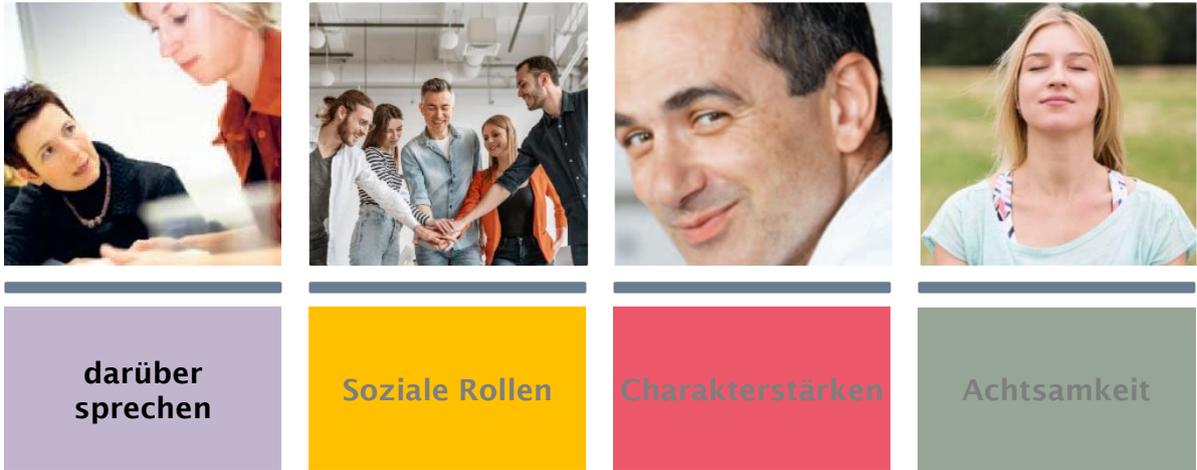
8

# Wo kommt Resilienz her?



Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

# Resilienz-Kultur



Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

## Resilienz-Kultur: Wie sprechen wir über Stress?

### Ressourcenorientiert

- ▶ Was **schätzen** Sie an Ihrem Arbeitsumfeld besonders?
- ▶ Gab es eine Begebenheit, bei der man mit einem **Fehler** ruhig, sachlich und zielorientiert umgegangen ist? Wie ist das abgelaufen?
- ▶ Was in Ihrem Team klappt oft gut und hilft, Stress zu vermeiden oder zu bewältigen?

### Belastungsorientiert

- ▶ Was ist für Sie die grösste berufliche **Belastung**?
- ▶ Welches sind für Sie die wichtigsten Ursachen von **Frustration**?
- ▶ Welche **Ansprüche** werden an Sie oder Ihr Team gestellt, die so im Grunde nicht erfüllbar sind?

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

11

## Soziale Quellen von Resilienz

### Können sich Teammitglieder gegenseitig unterstützen?

Puffer bei Belastungsspitze Verteilt Arbeit oder nimmt Dir Arbeit ab	Empathie Fühlt mit Dir mit	Verhalten in Organisationen Hilft Dir verstehen, was hier gespielt wird	Widerstand Pusht Dich, Dich zu wehren
Zukunftsvision Zeigt auf, wo Du von hier hinkönntest	Optimismus Glaubt und Dich und an die Lösbarkeit der Situation	Sinnorientierung Reflektiert mit Dir den die Bedeutung Deiner Arbeit	Humor Bringt Dich zum Lachen über die Situation und über Dich selbst

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

Quelle: Cross/Dillon/Greenberg (2021)

12

## VIA-Charakterstärken

- geschätzt, tragen zum «guten Leben» bei.
  - sind trainierbar.
  - sie einsetzen ist anstrengend...
- Einzelne Charakterstärken **geben Energie.**  
«Signaturstärken» → «Ich selbst sein»

Neugier	Enthusiasmus	Bindungs-fähigkeit	Teamwork	Vergebungsbereitschaft	Sinn für das Schöne, Herausragende
Liebe zum Lernen	Authentizität	Freundlichkeit	Fairness	Selbstregulation	Dankbarkeit
Urteilsvermögen	Tapferkeit	Soziale Intelligenz	Führungsvermögen	Bescheidenheit	Hoffnung
Kreativität	Ausdauer			Vorsicht	Humor
Weisheit					Spiritualität

Peterson/Seligman (2004)

13

## «Signaturstärken» unterstützen Führung



### Wer «Signaturstärken» öfter einsetzt

- ▶ **leistet mehr.**  
(Littman-Ovadia, Lavy, & Boiman-Meshita, 2016, Dubreuil et al., 2016).
- ▶ **verhält sich eher als Teamplayer.** (s.o.)
- ▶ **Hat mehr positive Erlebnisse, ist zufriedener.**  
(Harzer & Ruch 2012; Dubreuil et al., 2016 ; Ruch et al. 2016)
- ▶ **Ist resistenter gegen Stress.**  
(Böhm et al. 2019)

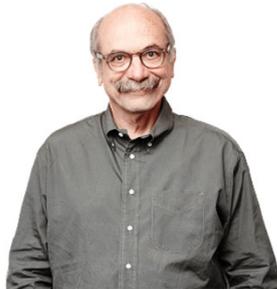
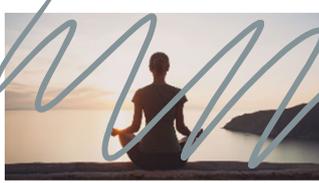
### Stärken kennen = **Besser führen**

- ▶ Wertschätzung zeigen
- ▶ Kritisches Feedback positiver
- ▶ Passung von Job und Person Personalentwicklung

→ *Verweildauer im Job*

14

## Achtsamkeit = ?



► «we've been mindful»

David Kelley, Gründer von IDEO  
IDEO hat 27 Preise gewonnen für herausragendes Industrial Design

15

## Achtsamkeit wirkt

... ist eine Führungskompetenz



Körper

Mental

Verhalten

### Metastudien

- \* (Lomas et al. 2016, Kim et al 2022)
- \*\* (Jayawardene et al. 2017)
- \*\*\* (Hu et al. 2022)

### Gesundheit\*

- Blutdruck
- Dauerstress-Hormon (Cortisol) (Carlson et. al. 2007)
- Immunsystem (Davidson et al 2003; Vitek-Janusek et al. 2008)
- Hirnstrukturen (Neuroplastizität) (Hölzl et. al. 2011)

### Stress\*/ Burnout\*

- Aufnahmefähigkeit, Non-Verbales
- Konzentration, Flexibilität (Moore Malinowski 2009)
- Resilienz (Burnout-Prävention)
- **Lebenszufriedenheit** (Davidson et al. 2003, Shapiro et al. 2005; Khoury et al. 2015)

### Leistung\* / Empathie\*\*\*

- Verhandlungsstärke (Aiwa 2013)
- Kreativität, Lösungsorientierung (Langer 2005, Greenberg et al 2012; Harvey/Kudesia 2023)
- Prosoziales Verhalten (Schindler/Friese 2022, Reb/Narayanan/Ho 2015, Donald et al. 2018)

16

## Übung zur mentalen Präsenz

- ▶ Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf Ihren **Körper**.
- ▶ Wenden Sie Ihre Aufmerksamkeit der **Atmung** zu.
- ▶ Die **Füsse** wahrnehmen.
- ▶ Die Aufmerksamkeit aufs **Gesäss** lenken.
- ▶ Den **Kiefer** spüren.
- ▶ Den **gesamten Körper** – so gut es geht – spüren und dabei **atmen**.
- ▶ Wenn Sie so weit sind: **Lächeln** Sie.

17

## Psychologische Sicherheit durch achtsame Sitzungseröffnung



- ▶ Achtsame Sitzungseröffnung dauert ca. 4 Minuten
- ▶ ½-tägiges Training von 11 Führungskräften
- ▶ 59 Mitarbeitende waren indirekt involviert
- ▶ Befragung nach 4 resp. 8 achtsamen Sitzungseröffnungen (wöchentlich)

	4 Wochen	8 Wochen
<b>Psychologische Sicherheit</b>	0.036*	0.003***
<b>Teamachtsamkeit</b>	0.121	>0.001***

Hunziker/Affolter/Steiner (2024)

18

# Psychologischer Sicherheit bringt Gutes hervor

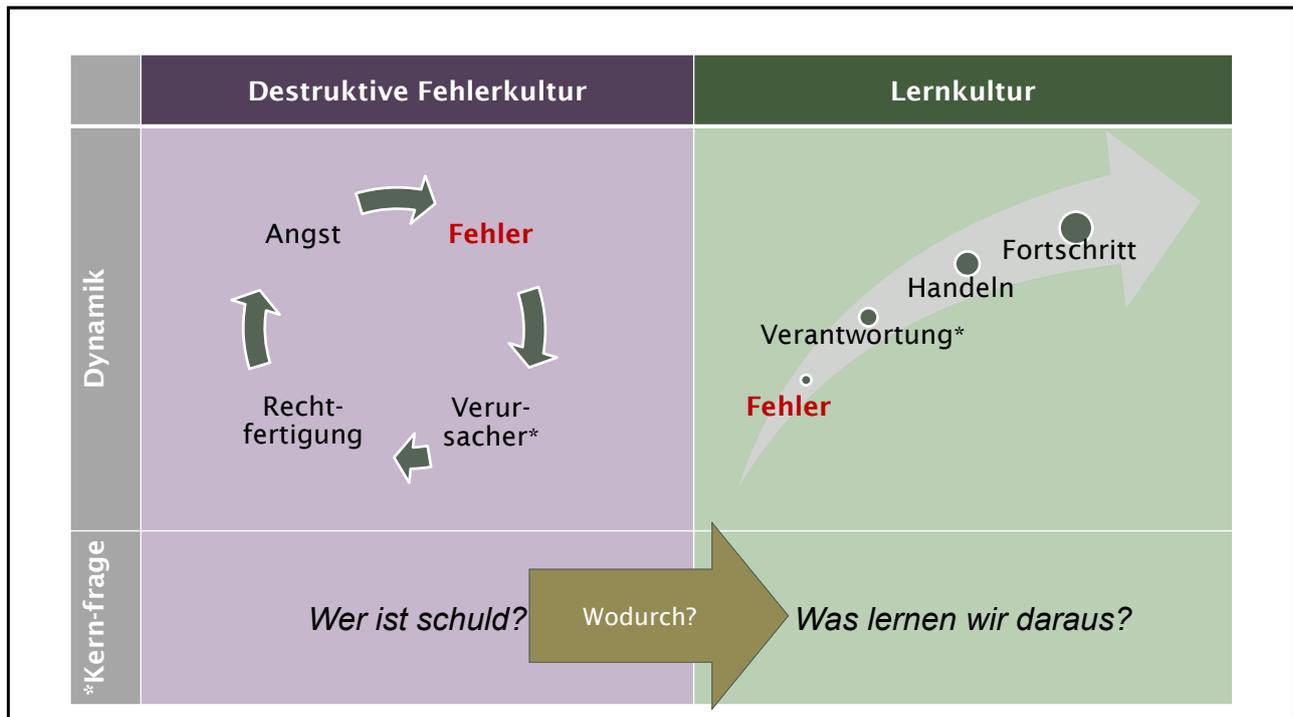
## Individuelle Ebene

- ▶ **Resilienz**  
Cho (2022), Shmeleva (2024)
- ▶ **Engagement**  
(May et al., 2004)
- ▶ **Commitment gegenüber der Organisation**  
(Chen et al., 2014)
- ▶ **Proaktives Lernen**  
(Liu et al., 2014)
- ▶ **Kreatives Denken**  
(Palanski & Vogelsang, 2014)

## Team Ebene

- ▶ **Informationen teilen**  
(Zhang et al., 2010; Bienenfeld & Grote, 2014)
- ▶ **Beinahe-Fehler rapportieren**  
(Jung et al., 2021)
- ▶ **Teamlernen**  
(Bstieler & Hemmer, 2010)
- ▶ **Teamkreativität**  
(Gu et al., 2014)

19



20

## Resilienz-Kultur



(positiv)  
darüber  
sprechen



soziale  
Unterstützung  
aktivieren



Charakterstärken  
& Wertschätzung



Achtsamkeit &  
Lernkultur

Berner Fachhochschule | Haute école spécialisée bernoise | Bern University of Applied Sciences

21

Danke!



### Weiterbildungen

- ▶ Positive Leadership
- ▶ Mindful Leadership
- ▶ Mindfulness in Organisationen

### Institut New Work

- ▶ Wissenschaftliche Begleitung von innovativen Praxisprojekten
- ▶ 15 Fachpersonen lokal verankert, international vernetzt

 Follow me on  
**LinkedIn**

Kontakt  
alexander.hunziker@bfh.ch

22