

Positive Leadership in der Unternehmenspraxis

Talente erkennen

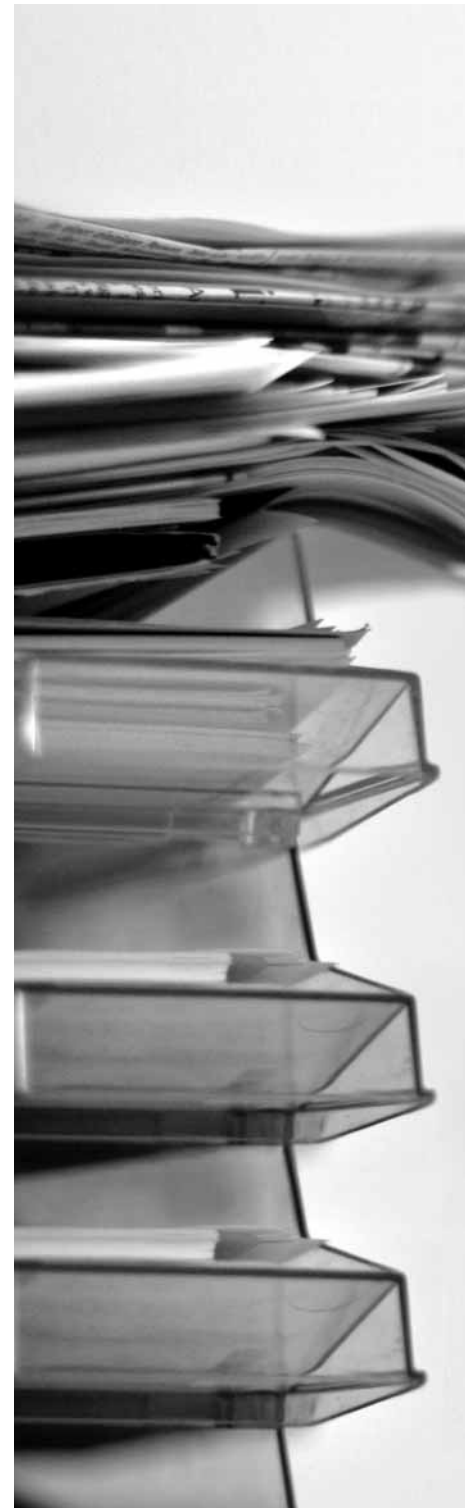
Wenn Dinge im Führungsalltag gut laufen, wird ihnen meist weniger Aufmerksamkeit zuteil als Problemen und Unzulänglichkeiten. Das ist zwar verständlich, aber nach Ansicht der Autoren zahlen Führungskräfte dafür auch einen hohen Preis: Sie riskieren, dass Mitarbeiter nicht zu Höchstleistungen gelangen und mit voller Begeisterung bei der Sache sind. Die Autoren des Ratgebers „Zum Glück gibt's Erfolg“ haben den Coaching-Ansatz „Positive Leadership“ entwickelt, dessen Wurzeln in der Positiven Psychologie liegen.

Anhand konkreter Umsetzungsbeispiele erläutern sie, was der positive Führungsstil für den Unternehmensalltag bedeutet und wie er Beschäftigte ermutigen, fördern und unterstützen kann.

Utho Creusen ist promovierter und habilitierter Volkswirt und Soziologe mit Sitz in Ingolstadt. Er war Vorstand und Geschäftsführer der OBI AG und der Media-Saturn Holding. Seit 1998 bekleidet er eine Honorarprofessur an der Universität Münster sowie seit 2009 an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Er ist im Aufsichtsrat verschiedener internationaler Aktiengesellschaften und als Senior Advisor im Topmanagement tätig.




Nina-Ric Eschemann studierte Sprachen und Administration und ist Absolventin des Authentic Happiness Coaching Program von Martin Seligmann. Sie lebt in Frankfurt/M. und arbeitet als zertifizierter Leadership Coach in großen Handelsunternehmen.



und zu Stärken ausbauen

Quell der Zufriedenheit ist Arbeiten unter Stress nicht. Vorgesetzte sind in der Pflicht, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Beschäftigte an Herausforderungen wachsen, nicht leiden.



„Nur schlechte Nachrichten sind gute Nachrichten“ ist ein geflügelter Satz, der in vielen Lebensbereichen zu hören ist. Ursprünglich beschrieb er die Auflagensteigerung von Printmedien, die immer dann folgte, wenn Negatives mit Sensationswert berichtet worden war. Die angebliche Nachfrage nach Tragischem regelte wie von selbst das mediale Angebot, und zurück blieb ein Leser, der sich nun am Leid anderer aufrichten konnte, erging es ihm doch im Vergleich zu den Opfern aus den Schlagzeilen gar nicht mal so schlecht. Längst gilt als bewiesen, dass negative Nachrichten weitaus länger nachwirken als positive Mitteilungen. Das lässt sich leider auch in vielen Fällen auf die Unternehmenskultur übertragen, denn auch hier gilt: Kritik hat beim betroffenen Mitarbeiter eine nachhaltigere Wirkung als Lob, negativen Aussagen oder Beurteilungen wird deutlich mehr Beachtung geschenkt.

Stärken hervorheben

Die intensive Beschäftigung mit einem Mitarbeiter endet vielerorts noch immer mit seiner Ausbildung beziehungsweise Einstellung. Versieht der Mitarbeiter fortan zufriedenstellend seine Aufgaben, gerät er zugunsten von akuten Problemen geradezu in Vergessenheit. Aus Sicht mancher Vorgesetzter mag die Nichtbeachtung eines Mitarbeiters durchaus ein unausgesprochenes Lob an seine selbstständige und fehlerfreie Arbeitsweise darstellen, gibt ihnen das doch mehr Raum, sich mit Problemen und Störfällen zu befassen. Auch hier lässt sich beobachten: Die Beschäftigung mit Schwächen und Versagen behält die Oberhand über

die Förderung und Weiterentwicklung von Stärken und Talenten. Neben der daraus resultierenden gebremsten Produktivität bleibt oft eine hohe Mitarbeiterfluktuation nicht aus. Ein Mitarbeiter, dessen Talente nicht erkannt und gefördert werden, fühlt sich dem Unternehmen weder emotional verbunden noch verspürt er die Motivation, sein Engagement zu erhöhen.

Martin E. P. Seligmann, Professor für Psychologie an der Universität von Pennsylvania, Therapeut und Begründer der

kurzer Bedenkzeit konfrontierte die Kleine ihren schlecht gelaunten Vater mit einer erstaunlich weisen Überlegung. Anlässlich ihres fünften Geburtstages hatte sich das Mädchen vorgenommen, nicht mehr täglich zu weinen, und dieses auch erfolgreich in die Tat umgesetzt. Diese Kraftanstrengung, die sie als kleines Mädchen bewältigt hatte, müsste, so folgerte Nikki, für den um einiges älteren und klügeren Vater in Bezug auf sein häufiges Gezeter auch möglich sein.

Neuer Coaching-Ansatz

Seit 1998 befassen wir uns in Deutschland mit der konkreten Umsetzung der drei Grundpfeiler „Stärken, Flow und Sinn“ der Positiven Psychologie und haben diese zu einem Coaching-Konzept namens Positive Leadership weiterentwickelt. In unserem 2008 erschienenen Buch „Zum Glück gibt's Erfolg“ erläutern wir, wie aus einer theoretischen Wunschvorstellung schließlich ein durch alle Hierarchien greifender,

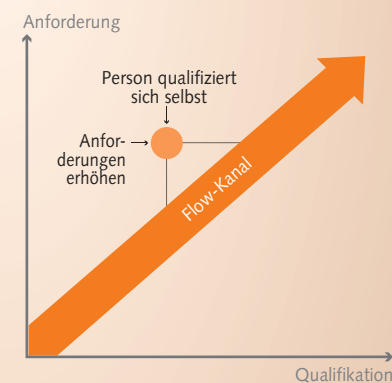


Auf Stärken setzen

In ihrem Buch „Zum Glück gibt's Erfolg“ plädieren Utho Creusen und Nina-Ric Eschemann dafür, als Vorgesetzter viel mehr auf die Stärken von Mitarbeitern zu setzen. Rahmenbedingungen sollten so gestaltet werden, dass Mitarbeiter in der Arbeit Flow erleben können. Wichtige Voraussetzungen dafür sind klare Zielvorgaben, unmittelbare Rückmeldung und ein wohlüberlegtes Verhältnis von Anforderung und Qualifikation.

Utho Creusen / Nina-Ric Eschemann: Zum Glück gibt's Erfolg. Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt. Orell Füssli Verlag, Zürich, 2008, 149 S., € 22,50 ISBN 978-3-280-05298-3

Zusammenhang von Flow-Erleben und persönlicher Entwicklung



Quellen: Csikszentmihalyi 2002; Creusen o. J.

Positiven Psychologie, erging sich bis zu einem kleinen Vorfall in seinem Garten ebenfalls ausschließlich in negativen Sichtweisen sowie kritischen Auseinandersetzungen mit Schwächen und Fehlern. Anlässlich seiner bevorstehenden Ernennung zum Präsidenten der American Psychological Association (APA) im Jahr 1997 war Seligmann auf der Suche nach einem innovativen Themenschwerpunkt für seine Antrittsrede, als ihm eben diese Begebenheit im Garten mit seiner erst fünfjährigen Tochter die entscheidende Eingebung brachte. Beim gemeinsamen Unkrautjäten blieb es nicht aus, dass Seligmann die verspielte und aus seiner Sicht nicht zielorientiert pflückende Nikki schimpfend ermahnte, sich ihrer Aufgabe mit der nötigen Konzentration zu widmen. Nach

Für Seligmann reichte dieser Anstoß nicht nur, um sich selbst zu ändern, sondern auch um im Hinblick auf die Erziehung und Formung seiner Tochter zu erkennen, dass es nicht darum ging, Fehler und Schwächen zu korrigieren, sondern darum, ihre Stärken zu fördern. Und so erhielten die tiefgreifenden Erkenntnisse, die aus einer zunächst banalen Begebenheit beim Unkrautjäten resultierten, den begeisterten Applaus eines überraschten Fachpublikums. Hatte sich die Psychologie laut Seligmann seit dem Zweiten Weltkrieg hauptsächlich der Behandlung von psychischen Defekten und Defiziten gewidmet, war es nun an der Zeit, sich der Mehrung von positiven Emotionen zugunsten eines glücklichen und erfüllten Lebens zuzuwenden.

positiv geprägter Unternehmensalltag werden kann. Nach einer theoretischen Einführung in das Thema erfährt der Leser unter anderem am Beispiel des Baumarkt-Riesen OBI, wie die Unternehmensführung unter Einbeziehung aller Unternehmensbereiche den sogenannten strategischen Lern- und Wachstumsprozess initiierte. Weniger die Sorge um die Marktstellung der OBI Gruppe als vielmehr der bevorstehende Jahrtausendwechsel und das 30-jährige Bestehen der Bau- und Heimwerkermärkte waren seinerzeit Anlass für eine Neuorientierung mit einer klaren und allgemein verständlichen Vision.

Nach zahlreichen erfolgreichen Umsetzungen in der Unternehmenspraxis (z. B. Douglas, Thalia oder Globus) sind

Selbstvergessenheit ist
Merkmal von Flow-Erleben,
aber nicht das einzige.
Eine perfekte Balance von
Herausforderung und
Können ist ebenso wichtig.

wir von der Realisierbarkeit des neuen ‚positiven Führungsstils‘ überzeugt. Unter Positive Leadership verstehen wir einen positiven Führungsstil, der Mitarbeiter ermächtigt und auffordert, sich persönlich einzubringen und weiterzuentwickeln. Was die konsequente Umsetzung dieses Konzepts in puncto Produktivitätssteigerung für Unternehmen künftig bedeuten kann, wird nach ersten überzeugenden Anfangserfolgen die nähere Zukunft zeigen.

Vom Talent zur Stärke

Ein hoch motivierter Mitarbeiter, dessen Talente erkannt und konsequent gefördert werden, ist von unschätzbarem Wert für jedes Unternehmen. Dies ist eine Aussage, die sicherlich jeder Manager ohne Zögern unterschreiben würde. Was aber ist genau ein Talent, und wie erkennt man es? Zwei Fragen, die uns von Unternehmensverantwortlichen häufig gestellt werden und deren Beantwortung ein wichtiger Bestandteil in Bezug auf das Entwicklungspotenzial eines Mitarbeiters ist. Aber kommen wir zurück zur Definition des Talentbegriffs, der im allgemeinen Sprachgebrauch häufig irreführend interpretiert wird. Ein Talent ist ein „natürliches, wiederkehrendes Denk-, Gefühls- und Verhaltensmuster“ (Clifton / Buckingham 2007), das von der betroffenen Person nicht unterdrückt, dafür aber produktiv eingesetzt werden kann. So kann zum Beispiel das bei einem Menschen ausgeprägte Harmoniestreben maßgeblich zum Gelingen eines Teamprojektes beitragen, während zum Beispiel der ständige Wunsch eines Mitarbeiters, Neues zu erlernen, große Vorteile für das Unternehmen bringen kann.

Davon ausgehend, dass viele Menschen ihre Talente nicht benennen können beziehungsweise die oben genannten Wesensmerkmale gar nicht als Talente einstufen würden, nutzen wir bei unseren Coachings

den „CliftonStrengthsFinder“ (Creusen / Eschemann 2008b). Dieses Werkzeug ist eng mit der Positiven Psychologie verbunden und für seine Treffsicherheit bei der Ermittlung von Talenten bekannt, die später zu bewusst genutzten Stärken am Arbeitsplatz ausgebaut werden können. Eben diese bewusste gesteuerte Weiterentwicklung seiner Talente zu echten, wahrnehmbaren Stärken ist es, die den Mitarbeiter zu Höchstleistungen antreibt. Durch das erfolgreiche Überschreiten seiner bisherigen Grenzen gelangt dieser schließlich in einen Zustand der Selbstvergessenheit, die ihn seine Arbeit nicht länger als abstrakte, sinnentleerte Tätigkeit zum bloßen Broterwerb erfahren lässt. Arbeitszeit wird hier nicht mehr als notwendiges Übel empfunden, sondern als etwas, das Raum gibt für Entfaltung



und Mitgestaltung – als ein Quell der Zufriedenheit (vgl. Abb. S. 22). Dieser Zustand – auch Flow genannt – steht am Ende aller Bemühungen, die unser Coaching-Prozess mit sich bringt. Der Fließzustand entsteht, sobald ein Mitarbeiter die Unternehmensvision und damit seinen Tätigkeitsbereich als sinngebend empfindet, was wiederum voraussetzt, dass der Mitarbeiter in grundlegende Entscheidungsprozesse einbezogen ist. So zeigt das bewährte GRID-Modell Methoden auf, wie Betroffene zu Beteiligten gemacht werden (Creusen / Müller-Seitz 2009). Festzuhalten bleibt, dass wir es hier auf jeden Fall mit einer Win-Win-Situation zu tun haben. Gleitet der zufriedene und erfüllte Mitarbeiter in den gewünschten Flow-Zustand, profitieren er und sein Arbeitgeber gleichermaßen.

Wie bringe ich meine Mitarbeiter dazu, über sich hinauszuwachsen? Zusätzlich kann ein Mitarbeiter zum Beispiel dazu angeleitet werden, sich bei seiner Stärkenentfaltung anhand verschiedener Leitfragen selbst einzuschätzen. Beantwortet er sich selbst wiederholt in schriftlicher Form diese Fragen,

Als sinnvoll erleben Beschäftigte ihre Arbeit in der Regel dann, wenn sie in grundlegende Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

kann er nach geraumer Zeit zum Beispiel ein Muster erkennen, das Schlüsse auf seine Stärken und Leistungsspitzen zulässt.

Fünf Leitfragen haben wir dazu entwickelt:

- Auf welche Tätigkeiten habe ich mich heute gefreut?
- Was habe ich heute richtig gern getan, was hat mir Energie gegeben?
- Gab es heute eine Aktivität, nach der ich mich großartig gefühlt habe?
- Welche Gelegenheiten ergeben sich morgen, Dinge zu tun, die ich besonders gern tue und gut kann?
- Wen kenne ich, der das, was ich gern und gut tue, noch besser macht als ich, und was kann ich von dieser Person lernen?

Eine wichtige Basismethode, die der Hinführung zum Flow-Zustand dient, ist die Übung der „drei guten Dinge des Tages“, die bei richtiger Anwendung zu einem gewünschten Zustand führt, der von Martin Seligmann als „Resilience“ (Widerstandsfähigkeit) beschrieben wird. Bewusst wahrgenommene und schriftlich festgehaltene Momente täglicher Zufriedenheit vermitteln nicht nur Glücksgefühle, sondern helfen, Widerstandskräfte für eventuelle Rückschläge aufzubauen. Die nachhaltige Wirkung der auf diese Weise fixierten positiven Emotionen kann sich so am Folgetag zu neuer Leistungsmotivation entfalten. Mit anderen Worten: Man kann den Verlauf der Dinge bewusst beeinflussen und daraus positive Energie schöpfen. Wir widmen uns speziell diesem Thema in einem weiteren Buch, das im Frühjahr 2010 erscheinen wird. Das „Glückstagebuch“ (so der Titel) schafft auf ansprechende und inspirierende Weise den Rahmen für diese Übung und gibt zusätzlich Raum für die Aufzeichnung eigener Reflexionen und Gedanken sowie für Momente der Dankbarkeit.

Dank fördert die Kooperation

Eine weitere von Seligmann entwickelte Methode, bekannt als „Gratitude Letter“, baut auf die positive Wirkung von Dankesbriefen zur Entschärfung beziehungsweise Auflösung bereits vorhandener Konfliktsi-

tuationen. Wir haben erstmals 2006 begonnen, diese Methode im Unternehmenskontext einzusetzen. Der Dankesbrief kann hierarchieübergreifend eingesetzt werden und dient der Formulierung von Situationen, die einen Menschen gegenüber seinem Kollegen, Mitarbeiter oder Vorgesetzten zu Dank inspirieren. Hier spielen unserer Erfahrung nach häufig die kleinen Dinge des Alltags eine tragende Rolle. Das Aufhalten der Tür, wenn sich ein Kollege mit Akten beladen dem Fahrstuhl nähert, oder die kollegiale Unterstützung bei der Bearbeitung von Reisekostenanträgen sind Beispiele dafür, wie anschließender schriftlicher Dank po-



sitive Emotionen wecken und verfestigen kann, deren unbedeutende Anlässe fast schon in Vergessenheit geraten waren. In Erinnerung bleiben wird uns speziell ein Fall von drei gleichberechtigten Geschäftsführern, die dank dieses Instruments ihre verhärteten Fronten auflösen und fortan als geschlossenes Team funktionieren konnten. Die Begleitung eines solchen Prozesses durch einen professionellen Coach ist aus unserer Sicht jedoch unerlässlich.

Die vorteilhaften Auswirkungen des Positive Leadership auf Unternehmenskulturen aller Art sind unbestritten. Wie so häufig bei innovativen Konzepten drängt sich auch hier die Frage nach der Notwendigkeit, mehr noch die Frage nach dem Aufwand eines solchen Prozesses in Relation zum tatsächlichen Nutzen auf. Hilfe und psychologischer Beistand werden

vornehmlich bei vorhandenem Leidensdruck gesucht. Ohne diesen jedoch ist es oft schwierig, Entscheidungsträger von der Einführung neuer Konzepte zu überzeugen. Vieles von dem, was wir im Verlauf der Darstellung geschildert haben, klingt einleuchtend, und vielleicht ertappt sich der eine oder andere dabei, dass auch er im Unternehmensalltag den Fokus bisher ausschließlich auf die Eliminierung von Schwächen und Unzulänglichkeiten gelegt und darüber Förderung von Stärken und positiven Emotionen vernachlässigt hat. Ann Elisabeth Auhagen, Psychologin und Privatdozentin an der Freien Universität Berlin, kommt daher zu folgendem Schluss: „Es ist für Angebote der Positiven Psychologie besonders wichtig, Wohlbefinden und Lebensfreude zu mehrten. In diesem Zusammenhang sollte zukünftig verstärkt Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden, die über die Angebote und Erfolge der Positiven Psychologie informiert. Der Erfolg der Positiven Psychologie wird auch davon abhängen, inwieweit sie authentisch und glaubwürdig angewandt wird. Sollte ein tieferer Sinn darin verborgen sein, dass Martin Seligmann die Idee einer Wende zum Positiven bei sich selbst und in der Psychologie ausgerechnet beim Unkrautjäten kam? Wer mag, kann die metaphorische Bedeutung des ‚Unkrautjäters im eigenen Garten‘ einmal reflektieren. In jedem Fall scheint die gewünschte Praxis der Positiven Psychologie eine Bereicherung zu sein: Sie kann als Attitude of Mind verstanden werden, als Geisteshaltung in Bezug auf Forschung und Anwendung.“ (Auhagen 2004, 52)

Potenziale erschließen

Zusammenfassend betrachtet birgt die Positive Psychologie (davon ist Positive Leadership nur eine Facette) unendliches Potenzial, um Unternehmen und die Menschen in ihnen in ein neues Zeitalter der Wettbewerbsfähigkeit und der Work-Life-Balance zu führen. Die Not-

wendigkeit hierzu wird jedoch noch nicht von allen Entscheidungsträgern erkannt, und so braucht es weitere Vorreiter, deren Erfolgsgeschichten öffentlich gemacht werden müssen. Unternehmen werden sich für das kommende Jahrzehnt in ihren jeweiligen Märkten wappnen müssen. Daher empfiehlt es sich gerade jetzt, den Kopf frei zu machen für nachhaltige Förderung und Bindung der Mitarbeiter, für strategische Planung und vorausschauende Verbesserungsmaßnahmen. Verschärftem Wettbewerbsdruck und sich verändernden Kundenwünschen kann das Unternehmen dann gelassener begegnen.

Abschließend möchten wir noch darauf hinweisen, dass negative Aspekte des Arbeitsalltags oder persönliche Schwächen beim Positive-Leadership-Coaching-Ansatz keinesfalls ausgeblendet werden. Sie erhalten lediglich einen nachgeordneten Stellenwert. Den Fokus weiterhin auf Unzulänglichkeiten zu legen, würde aus unserer Sicht bedeuten, diesen erneut große Bedeutung beizumessen. Wir erinnern an die wissenschaftlich mehrfach bestätigte Beobachtung, dass Negatives weit länger im Gedächtnis verankert bleibt als Anerkennung und Worte des Lobes. Eben diesem Umstand wollen wir mit Positive Leadership entgegenwirken.

Summary

Positive Leadership in Business Practice
In the opinion of the authors, too much attention is still being given to the negative aspects of life, also in business practice. As a result, further development of employee strengths and positive emotions is neglected. The authors have developed the "Positive Leadership" coaching approach that has its origins in positive psychology. They consider positive leadership to be a management style that empowers employees and challenges them to become personally involved and to further develop themselves. The authors explain what this can mean in daily practice using specific implementation

examples. Based on their experience in implementing positive leadership at a number of companies (for example, Douglas, Thalia and Globus), the authors are convinced that this new management style approach can be successfully realized.

Literatur

- Auhagen, A. (2004): Das Positive mehrten. Was ist und was will die Positive Psychologie?, in: Psychologie heute, 12, 48–52
- Clifton, D. O. / Buckingham, M. (2007): Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt!, Frankfurt/M.
- Conchie, B. / Rath, T. (2009): Führungsstärke. Was erfolgreiche Führungskräfte auszeichnet, München
- Creusen, U. / Eschemann, N. (2008a): Talente finden und fördern, in: Harvard Business Manager, 30 (1), 54–65
- Creusen, U. / Eschemann, N. (2008b): Zum Glück gibt's Erfolg: Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt, Zürich
- Creusen, U. / Eschemann, N. (in Vorbereitung): Das Glückstagebuch, Münster
- Creusen, U. / Eschemann, N. / Müller-Seitz, G. (2009): Positive Emotionalität und Unternehmenskultur – Konzeptionelle Grundzüge und empirische Evidenzen, in: H. Schröder et al. (Hg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis, Wiesbaden, 157–179
- Creusen, U. / Müller-Seitz, G. (2009): Das Positive-Leadership-GRID: Eine Analyse aus Sicht des Positiven Managements, Wiesbaden
- Csikszentmihalyi, M. (2002): Flow: Das Geheimnis des Glücks, Stuttgart
- Csikszentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz, Stuttgart
- Eschemann, N. (2008): Klare Werte – starkes Team, in: R. Schlieper-Damrich et al. (Hg.): Wertecoaching. Beruflich brisante Situationen sinnvoll meistern, Bonn, 248–271
- Kaiser, S. / Müller-Seitz, G. (2004): Positive organizational scholarship, in: Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung, 15 (4), 449–454
- Kaiser, S. / Müller-Seitz, G. (2007): An explorative analysis of the socialization of positive emotions: Insights from the consulting field, in: Comportamento Organizacional e Gestão (Organizational Behaviour and Management Review), 13 (1), 55–70
- Kaiser, S. / Müller-Seitz, G. / Creusen, U. (2008): Passion wanted! Socialisation of positive emotions in consulting firms, in: International Journal of Work Organization and Emotion, 2 (3), 305–320
- Lyubomirsky, S. (2008): Glücklich sein, Frankfurt/M.
- Müller-Seitz, G. (2008): Positive Emotionalität in Organisationen: Identifikation realtyischer Erscheinungsformen und Gestaltungsoptionen aus Sicht des Humanresources-Managements, Wiesbaden
- Seligman, M. E. P. (2003): Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben, Bergisch Gladbach