

Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Illig, Tobias; Defizitdenken; Management, positives; Mitarbeiterförderung; Organisation, stärkenfokussierte; Positives Management; Stärkenfokussierung

Stärken sehen

Wir brauchen einen Ansatz, der positive Phänomene in den Blick rückt: Stärken und Potenziale – ein Gespräch mit Tobias Illig

Alle Welt denkt positiv. Spricht von Potenzialentfaltung und Stärkenentwicklung. Die Praxis indes sieht anders aus. Da wird geschaut, was Leute schlecht machen, wird repariert und nachgebessert. Eine Gegenbewegung will der Defizitfixierung ein Ende bereiten und den Blick auf Stärken, Potenziale, Entwicklungsmöglichkeiten lenken: Positives Management.



"Ich erlebe in den Unternehmen viel Bewegung", sagt Tobias Illig. Bewegung hin zum Positiven, zu einer anderen Art des Managements.

Tobias Illig ist systemischer Organisationsberater und Coach sowie Lehrbeauftragter an mehreren Hochschulen. Er hat sich auf Positives Management spezialisiert und arbeitet dabei eng mit renommierten Hochschulen in Deutschland und den USA zusammen. In seinem Buch *Die stärkenfokussierte Organisation* bietet er eine Einführung in Methoden und Instrumente des Positiven Managements.

Herr Illig, Sie sprechen von "Positivem Management". Beginnen wir mit dem größten anzunehmenden Missverständnis: Ist das so etwas wie Positives Denken für Manager?

Nein, definitiv nicht. Positives Management beschäftigt sich mit positiven Phänomenen in einer Organisation: mit konstruktiver Führung, konstruktivem Teamverhalten, organisationaler Energie und auch Gesundheit am Arbeitsplatz. Positives Denken hingegen ist doch etwas esoterisch belastet. Davon grenzt sich Positives Management klar ab ...

... also keine Wiederkehr von Tschakka und "Du schaffst es!"-Matra?

Nein, eine ganz neue Richtung, die sich klar gegen solche Ansätze stellt. Positives Management arbeitet mit fundierten Konzepten, die wissenschaftlich anerkannt sind. Positives Management bleibt realistisch; es setzt keine rosarote Brille auf, sondern betrachtet die Welt unter zwei Blickwinkeln: dem Blick auf das Risiko, das wir nicht aus den Augen verlieren dürfen. Aber es gilt auch, und das ist das Neue, die positiven Seiten ausgiebig zu würdigen. Die gehen im Alltag oft unter.

Positiv meint, sich nicht auf Probleme, Schwächen, Defizite zu konzentrieren, sondern Stärken, Potenziale, Entwicklungsmöglichkeiten, das Positive also in den Blickpunkt zu rücken?

Genau. Grundsätzlich geht es darum, Stärken beim Mitarbeiter zu entdecken, zu fördern und zu entwickeln. Dieser Gedanke ist nicht neu. Bereits Peter Drucker hat dies immer wieder gefordert. In der Praxis hat sich dieser Ansatz allerdings nicht durchgesetzt.

im Markt ausgespielt werden kann, ein positives Image, das das Marketing aufgebaut hat, ein bestimmtes Mindset von Mitarbeitern.

Es heißt, eine Organisation kann sich nicht vollständig erkennen. Kann sie ihre Stärken erkennen?

Ja, kann sie. Aber was ist die Organisation? Sie ist ein soziales Aggregat. Am Ende hängt es an Menschen, an Führungskräften und an Mitarbeitern, die sich darüber Gedanken machen: Was macht uns besonders? Was macht uns gut? Wo haben wir Potenziale? Das Erkennen von Stärken einer Organisation setzt zunächst einmal eine Wahrnehmungsfähigkeit voraus. Und den Willen, überhaupt Stärken erkennen zu wollen. Wer business as usual betreibt und im alten Trott bleibt, hat wenig Motivation, sich darüber Gedanken zu machen, es sei denn, es kommt eine Krise. Wer aber auf ständige Erneuerung und kontinuierliche Verbesserung setzt, lenkt den Blick kontinuierlich auf Stärken.

Diese Wahrnehmungsfähigkeit kann man entwickeln?

Die kann man sehr gut entwickeln. Auf allen drei Ebenen: Von der einzelnen Person, die sich Gedanken darüber macht, welche Stärken sie hat, über Teams bis hin zur Organisationsentwicklung. Wer das zur Gewohnheit macht, setzt Reflexionsprozesse in Gang, die zu deutlich mehr Awareness für Stärken führen.

Was bedeutet das ganz konkret für die Praxis in Organisationen? Worauf ist zu schauen? Was zu tun?

Dafür liefert die Forschung etliche Ansätze: Spezielle Beobachtungstechniken helfen dem Mitarbeiter, sich eigener Stärken bewusst zu werden und den eigenen Stärkenraum zu vergrößern. Es gibt mittlerweile etliche Tools, die Stärken einer Person, eines Teams und auch einer Organisation erfassen, beispielsweise den Clifton StrengthsFinder aus dem Hause Gallup, den Values-in-Action-Test von Martin Seligman oder den Fragebogen aus der positiven Emotionsforschung von Barbara Fredrickson. Es hilft aber auch schon die simple Frage, was man am besten kann und wann die Arbeit besonders leicht von der Hand geht.

Sind die Stärken identifiziert, sucht man nach Möglichkeiten, diese zu verstärken, um so einen Mehrwert für das Unternehmen und einen Zugewinn an Arbeitszufriedenheit für sich selbst zu gewinnen.

Was bedeutet das für die Art und Weise, Organisationen zu führen?

Entscheidend ist die Grundhaltung der Führungskraft: wie sie mit Menschen umgeht, wie sie die Menschen betrachtet. Aus einer Grundsatzentscheidung für ein positives Menschenbild resultiert eine andere Führungskultur, eine neue Denke, die der der Old School von Management widerspricht. Dort werden politische Spiele gespielt. Man will seinen Mitarbeiter nicht fördern, weil der einem selbst den Posten streitig machen könnte. Man sammelt Vollzeitkräfte, Headcounts, um damit seine Machtbasis zu verbreitern. Positive Leadership denkt da komplett anders. Es dreht die Pyramide um. Es geht um gute Beziehungen am Arbeitsplatz. Um Führungskräfte, die zu Förderern werden und nach Möglichkeiten suchen, Mitarbeiter entsprechend ihren Stärken einzusetzen. Die sich kümmern, dass das Netzwerk ausgebaut wird. Die ein Herz dafür haben. Die breit kommunizieren. Und selbst quasi als Vorbild fungieren. Es geht auch darum, eine positive Vision zu entwickeln, die die Menschen auch emotional mitnimmt.

Es handelt sich um zwei unterschiedliche Ansätze, zwei unterschiedliche Haltungen, die nicht kompatibel sind?

Richtig. Wir haben in den Unternehmen einen riesigen Generationenkonflikt, der sich weniger am Alter entzündet, sondern an den mentalen Wertvorstellungen. Auch in den Konzernen ist spürbar, dass bestimmte alte Werte an Bedeutung verlieren und neue, junge Werte hinzukommen. Da ist vieles im Fluss. Das Mittelmanagement muss dies ausgleichen, muss nach oben bedienen und nach unten integrieren – und das treibt die Bewegung ganz gut voran. Da ist es durchaus auch von Vorteil, dass die Generation Y, die jetzt in die Konzerne strömt, so kritisch

unterwegs ist und auch so anspruchsvoll. Und die Konzerne erneuert, sie renoviert.

Es ist etwas in Bewegung gekommen?

Ich erlebe in den Unternehmen viel Bewegung, wenn man sie zulässt, aber auch viel Tumult, wenn man sie unterdrückt – bis hin zu der Rebellion der Belegschaft, die sich in erhöhten Krankheitsraten und in einer erhöhten Fluktuationsquote zeigt.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.



Tobias Illig:

Die stärkenfokussierte Organisation.

Methoden und Instrumente des Positiven Managements.

Schäffer-Poeschel Verlag, Systemisches Management, Stuttgart 2013,

187 Seiten, 49.95 Euro,

ISBN 978-3-7910-3245-0

Vertical dotted line on the right side of the page, with horizontal dotted lines extending from it, forming a large rectangular area for notes or comments.