



Die stärkenfokussierte Organisation

Methoden und Instrumente des Positiven Managements

Tobias Illig
Schäffer-Poeschel © 2013
187 Seiten

Fokus

► **Führung & Management**
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
IT, Produktion & Logistik
Karriere & Selbstmanagement
KMU
Wirtschaft & Politik
Branchen
Business weltweit
Verwandte Themen

Take-aways

- Positives Management ist der betriebswirtschaftliche Zweig der Glücksforschung.
- Positives Management konzentriert sich auf die Stärken und Talente einer Organisation.
- Im Fokus stehen die Stärken des Einzelnen und deren Nutzen für das Unternehmen.
- Ein gutes soziales Klima und eine positive Kommunikation fördern diesen Stärkenfokus.
- Die eigenen Stärken einsetzen zu können, erhöht die Mitarbeiterzufriedenheit und vermittelt Sinn.
- Klassische Weiterbildung will die Defizite der Mitarbeiter verringern. Damit verschwendet das Unternehmen wertvolle Ressourcen und bleibt am Ende Mittelmaß.
- Organisationen sind wie Menschen: Sie wollen hin und wieder gelobt werden.
- Es fällt den meisten Unternehmen schwer, ihre Schwächen außer Acht zu lassen. Im Gegensatz zu Stärken erscheinen sie jeweils viel dramatischer, als sie wirklich sind.
- Starten Sie Gesundheitsinitiativen, statt nur bereits erkrankten Mitarbeitern zu helfen.
- Positives Management ist nicht immer angebracht: In kritischen Situationen, etwa bei einem Turnaround, wäre es fatal, alles Negative auszublenden.

Bewertung (bester Wert: 10)

Gesamtbewertung	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
7	7	8	6

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieser Zusammenfassung wissen Sie: 1) was sich hinter dem Begriff des positiven Managements versteckt und 2) wie und wo dieser Ansatz in der Unternehmenspraxis umgesetzt und genutzt werden kann.

Empfehlung

Was für eine Partnerschaft gilt, kann auch im beruflichen Alltag nützlich sein: Wer sich auf Positives konzentriert, statt über Negatives nachzugrübeln, erhöht die Chancen auf Erfolg. Auf Stärken fokussieren und sie situativ nutzen: Das ist nach Ansicht des Psychologen und Beraters Tobias Illig das wahre Erfolgsgeheimnis von Spitzenunternehmen. Das von ihm propagierte „positive Management“ sucht bewusst die Stärken einer Organisation und ihrer Mitarbeiter, beurteilt sie auf ihren Nutzen hin, fördert sie gezielt und setzt sie zum Vorteil aller im Unternehmen ein. Defizite und Schwächen der Organisation werden weitgehend außer Acht gelassen. Illig beschreibt kompetent und verständlich die Inhalte seines Konzepts, das im skeptischen Europa naturgemäß weniger bekannt ist als im euphorieverliebten Amerika. Man muss ihm zugute halten, dass er nie ins Esoterische abdriftet, sondern sich durchaus auf handfeste Wissenschaft beruft, insbesondere die Glücksforschung. Insgesamt ein lesenswerter Ratgeber, dem der Verlag allerdings gerne noch eine letzte Korrekturrunde hätte gönnen können. *getAbstract* empfiehlt das Buch allen Beratern, Personal- und Führungsverantwortlichen, die von den eigenen unternehmerischen Stärken überzeugt sind und diese möglichst effizient einsetzen wollen.

Zusammenfassung

Glücksforschung und Positive Psychologie

Glücksratgeber boomen. Neben viel esoterisch angehauchter Literatur finden sich auch psychologisch fundierte Bücher, deren Inhalte im deutschsprachigen Raum unter dem Begriff „Glücksforschung“ zusammengefasst werden, im angelsächsischen Sprachgebrauch aber auch als „Positive Psychologie“ bekannt sind. Zu deren breiter Anerkennung wesentlich beigetragen hat Martin Seligman, der 1998 zum Präsidenten des amerikanischen Psychologenverbands gewählt wurde und eine Abkehr von der bis dahin stark defizitorientierten Psychologie forderte. Das war die eigentliche Geburtsstunde der Positiven Psychologie. Diese erforscht im Wesentlichen positive Emotionen, positive Charaktereigenschaften wie Stärken und Tugenden, aber auch positive Einrichtungen wie Demokratien und gefestigte Familien. Nur wenige Jahre später entwickelte sich ein neuer Zweig, als sich die Betriebswirtschafts- und Organisationslehre für die Positive Psychologie zu interessieren begannen. Eine Vorreiterrolle übernahm dabei die Universität Michigan, die mit dem „Positive Organizational Scholarship (POS)“ eine neue Studienrichtung etablierte.

Seither haben die Vertreter der Positiven Psychologie bereits ihren dritten Weltkongress abgehalten, und auch in Europa hat sich die Glücksforschung stark verbreitet. Mittlerweile hat auch die OECD den Wert von Glück als Gegenpol zum ökonomischen Wachstum erkannt und einen „Better-Life-Index“ entwickelt, der zahlreiche Kriterien für das Wohlbefinden gewichtet, wie Sicherheit, Lebenszufriedenheit und Work-Life Balance. Die Erkenntnis, dass Geld nicht alles ist, hat auch neue Managertugenden hervorgebracht. Der

„In vielen Studien und Umfragen wird zu Negativität geforscht, also zu dem, was nicht funktioniert, was defizitär ist, was belastet.“

„Der Versuch, Schwächen zu ‚reparieren‘ und in aufwändigen Coachings und Seminaren zu ‚schwächen‘, produziert letztlich – wie in der Schule – Mittelmaß.“

„Der positive Forscher will wissen, was floriert, was wächst und gedeiht und was das System antreibt, was es anzieht und ihm Kraft verleiht.“

„Ein Mensch kann noch so viele Stärken in sich tragen; wenn die Person in einem toxischen Team arbeitet, wird sie die volle Wirkung dort nicht entfalten können.“

„Eine Grundregel lautet: Besser das Existente nutzen und in das investieren, was bereits funktioniert.“

„Employability (Beschäftigungsfähigkeit) lässt sich nicht künstlich nachzüchten, sie muss bereits bei Einstellung gegeben sein.“

amerikanische Wirtschaftsprofessor Adam Grant hat in seinen Studien herausgefunden, dass sogenannte „Givers“ – weniger egoistische Manager, für die gemeinsam Erreichtes im Vordergrund steht – länger an der Unternehmensspitze bleiben. Der Grund ist einfach: Teams, die von ihren Vorgesetzten gefördert und respektiert werden, setzen sich auch mehr für ihre Aufgaben ein. Kann positives Management daher als allgemeines Erfolgsrezept gelten? Nein, denn in bestimmten Situationen, wie bei einem Turnaround, wäre es fatal, einfach alles Negative unkritisch auszublenden.

Positives Management

Positives Management legt den Fokus auf die Stärken eines Unternehmens, um diese gezielt zu nutzen. Schwächen werden bewusst außer Acht gelassen; die Beschäftigung damit beansprucht in der Regel nur Ressourcen, ohne zu wesentlichen Verbesserungen beizutragen. Das hat damit zu tun, dass erwachsene Menschen sich aufgrund von Prägungen und genetischen Dispositionen nicht beliebig verändern können und dies auch gar nicht wollen.

Der Fokus auf die Stärken setzt eine fundierte Analyse des Unternehmens voraus: Welche Erfolge hat das Unternehmen bisher gehabt? Wie entstanden diese? Wie können sie wiederholt und langfristig ins Unternehmen integriert werden? Dabei geht es nicht einfach um eine adaptierte Form von Benchmarking. Positives Management will den Stärken auf den Grund gehen: Ihr Kern soll erforscht und beschrieben werden. So wie eine Pflanze sich für ihr Wachstum nach der Sonne ausrichtet, sollen im Unternehmensumfeld die Sonnen erkannt werden, die es zum Blühen und Gedeihen bringen. Grundvoraussetzung ist allerdings, dass der Wille, das Gute zu sehen, vorhanden ist. Positivität und Optimismus sind gefragt.

Der Aufbau eines stärkenfokussierten Unternehmens

Die Stärken einer Organisation können nur dann erfolgreich genutzt werden, wenn es gelingt, die Stärken des Einzelnen zielgerichtet zu nutzen und so einen Mehrwert zu generieren. Getreu dem Leitprinzip „Das Ganze ist mehr als die Summe der einzelnen Elemente“ sind Synergien zu finden, die aus individuellen Stärken unternehmerische Spitzenleistungen machen.

Neben außergewöhnlichen Mitarbeitern braucht es für eine erfolgreiche Stärkenfokussierung aber auch soziale und organisatorische Fähigkeiten. Das richtige soziale Gefüge, positive Kommunikation und gute unternehmerische Rahmenbedingungen in Bezug auf Kultur, Vision und Personalpolitik begünstigen den Aufbau einer stärkenfokussierten Organisation. Eine umfassende Diagnose besteht somit aus drei Teilen: der Stärkendiagnose auf der Ebene des Individuums, der Teamdiagnose und der Organisationsdiagnose.

Stärkenfokussierte Mitarbeiterführung

Gerade im Bereich der Mitarbeiterführung können die Ansätze des positiven Managements eine große Wirkung zeigen. Für eine stärkenfokussierte Führung müssen Sie als Führungskraft vor allem das Talent haben, die Stärken Ihrer Mitarbeiter zu erkennen, um diese anschließend an den richtigen Stellen einsetzen zu können. Ein wichtiger Faktor ist dabei auch die Employability, die sogenannte Beschäftigungsfähigkeit. Mitarbeiter können keine Höchstleistungen in einem Arbeitsumfeld erbringen, das sie im Grunde gar nicht interessiert. Und da Sie davon ausgehen müssen, dass sich Ihre Mitarbeiter nur begrenzt verändern können, prüfen Sie am besten bereits bei der Einstellung eines neuen Mitarbeiters dessen Persönlichkeitsprofil ganz genau: Welche Stärken bringt der Stellenbewerber mit und inwieweit können diese dem Team nützlich sein? Der in Deutschland

„Gute Führungskräfte erkennen Stärkenpotenzial und positionieren ihre Leute an den richtigen Stellen.“

„Stärken sollen in Nutzen transformiert werden und damit Gewinne erzeugen.“

„Es tut Organisationen gut, wenn man sie von Zeit zu Zeit ‚streichelt‘, ihre Erfolge würdigt und sie für die Zukunft vertrauensvoll und stolz ermutigt.“

„Defizite haben die Tendenz, als bedrohlicher, dramatischer und katastrophaler wahrgenommen zu werden, als sie wirklich sind. Diese ‚Überinterpretation‘ kann durch eine gezielte stärkenfokussierte Haltung korrigiert werden.“

jährlich erstellte Gallup-Engagement-Index zeigt auf, dass nur 26 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ihre Stärken am Arbeitsplatz voll einsetzen können. Im internationalen Vergleich schneidet Deutschland damit zwar besser als Frankreich und England ab, liegt aber deutlich hinter den USA.

Positive Führung kann sich nur dort entfalten, wo ein positives Klima herrscht, das einen offenen und hoffnungsvollen Umgang miteinander erlaubt. Ein solches Klima können Sie bewusst fördern, indem Sie Leidenschaft schüren, Fehler zulassen und hin und wieder bewusst Danke sagen. Denn Arbeitsbeziehungen sind letztlich wie normale Beziehungen: Sie wollen gepflegt werden, dazu gehören eben auch Gesten der Solidarität und Zuneigung. Eine weitere wesentliche Erkenntnis positiver Führung ist, dass Menschen aktiv auf der Suche nach Sinn sind. Helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, ihn zu finden.

Stärkenfokussierte Weiterbildung

Die meisten Führungskräfte schicken ihre Mitarbeiter regelmäßig nach den Fördergesprächen in Seminare, um identifizierte Defizite zu beheben und Schwächen auszumerzen. Ein deutlicher Beweis, dass immer noch zu wenig auf die Stärken der Mitarbeiter fokussiert wird. Dabei geht wertvolle Energie verloren, während das Potenzial für Höchstleistungen brachliegt. Nicht besser sind die defizitorientierten internen Weiterbildungskataloge vieler Unternehmen.

Die Auswahl von Seminaren muss stattdessen anhand der Stärken und Ziele der Organisation erfolgen. Voraussetzung dazu ist, dass die Weiterbildungsverantwortlichen in die Stärken-, Team- und Organisationsdiagnose mit eingebunden sind. Nur so lassen sich die gewohnten Seminarklassiker zu Führung und Stress endlich aus den Toprängen verbannen. Darüber hinaus sollten Sie auch der Transferorientierung mehr Bedeutung schenken: Prüfen Sie systematisch, ob und wie Seminarinhalte von den Teilnehmenden in den Arbeitsalltag rücktransferiert werden. Die Verantwortung dafür liegt nicht beim Mitarbeiter allein, häufig braucht es auch die Unterstützung durch das Umfeld und den Vorgesetzten.

Stärkenfokussierte Organisationsentwicklung

Organisationen bestehen aus Menschen, die eigenständig denken und handeln. Firmen verhalten sich darum auch nicht anders als einzelne Individuen: Sie wollen gelobt und in ihrem Tun bestärkt werden. Lob ist ein besonderer Motivationsschub in Zeiten, in denen sich Organisationen einem ständig steigenden Druck von Märkten und Kundenerwartungen ausgesetzt sehen. Richtig eingesetzt, lässt sich damit eine Aufwärtsspirale in Gang setzen, die ständig neue Entwicklungsenergien freisetzt.

Für organisatorische Veränderungen braucht es allerdings auch Geduld und Ruhe. Allzu schnell fällt der Blick erneut nur auf Schwächen und Defizite, die naturgemäß viel größer scheinen, als sie tatsächlich sind. Lassen Sie sich davon nicht beeinflussen, „entkatastrophieren“ Sie und suchen Sie die „Sonnen“, also die Stärken Ihrer Organisation. Eine unterstützende Wirkung kann auch eine vitale Vision haben, die die Mitarbeiter nicht nur auf der rationalen, sondern auch auf der emotionalen und intuitiven Ebene anspricht. Ob Sie Ihre Ziele erreicht haben, lässt sich am Ende vor allem am Vertrauen messen: Positive Organisationen zeichnen sich durch hohes gegenseitiges Vertrauen ihrer Mitarbeiter aus.

Stärkenfokussiertes Gesundheitsmanagement

Psychosoziale Gesundheitsaspekte sind ein Zukunftsmarkt. Die Zunahme psychischer Erkrankungen, ausgelöst durch den steigenden Druck am Arbeitsplatz – besonders verbreitet ist das Burn-out-Phänomen –, haben Unternehmen aufhorchen lassen. Ein Umdenken

„Vertrauen verflüssigt Arbeitsprozesse, reduziert unnötige Komplexität und schafft tragfähige soziale Netzwerke.“

„Gesundheitsmanagement darf nicht nur Krankheiten im Blick haben, sondern es sollte auch aktiv danach suchen, was explizit Freude bereitet, Begeisterung auslöst, Stärken ausbaut und insgesamt gut ist und gesund macht.“

„Positive Emotionen fördern Offenheit und ermöglichen Suchbewegungen außerhalb des eigenen Horizonts.“

ist gefragt, nachdem sich die betriebsinterne Gesundheitsfürsorge lange Zeit nur auf physische Aspekte, etwa Rückenprobleme ausgelöst durch falsches Sitzen, beschränkt hat.

Prävention ist für die meisten Unternehmen sicher das probate Mittel, um spätere Folgekosten zu vermeiden. Dabei sollten Unternehmen jedoch weniger Krankheitsmanager als vielmehr Gesundheitsmanager sein. Machen Sie die Gesundheitsförderung und nicht das Bekämpfen von Krankheiten zur Priorität im Unternehmen. Warum nicht einen „Feel-Good-Manager“ einstellen, der sich um das Wohlbefinden der Mitarbeiter kümmert? Grundsätzlich hilft es nur schon, wenn sich jeder Mitarbeiter klar macht, dass Widrigkeiten im Arbeitsalltag normal sind. Problematisch werden sie erst, wenn man ihnen zu viel Aufmerksamkeit schenkt.

Werkzeuge

Die meisten Instrumente zur Stärkenbeurteilung wurden primär zur Selbstreflexion entwickelt. Einige davon lassen sich aber auch zur Teamreflexion einsetzen. Die eigenen Stärken zu kennen bedeutet, diese gezielt und nutzenstiftend gemeinsam mit anderen im Berufsalltag einzusetzen. Weit verbreitet sind vor allem Persönlichkeitsmodelle. Weil diese die Testperson ohne Wertung objektiv beschreiben, eignen sie sich auch bestens als Reflexionstool. Weitere Instrumente zur Reflexion sind beispielsweise das Stärkengrogramm, wo aus Wissen und Anekdoten über die eigenen Ahnen Rückschlüsse auf eigene Stärken gemacht werden, der Tugendenspiegel, bei dem man sich überlegt, wie 24 vorgegebene Tugenden in den eigenen Alltag einfließen, und die Stärken-Rollen-Matrix, die aus Selbsthilferatgebern als das Aufsetzen von „Lebenshüten“ bekannt ist.

Instrumente zur Mitarbeiterführung erlauben Ihnen, die Stärken Ihrer Mitarbeiter bewusster wahrzunehmen und zu fördern. Diese Aufgabe lässt sich am ehesten mit der Arbeit eines Fußballtrainers vergleichen: Ein Trainer steht am Spielfeldrand und beobachtet seine Spieler. Er analysiert ihr Verhalten, ihre Stärken und Talente. Anschließend wird er sie in den Positionen aufstellen, für die sie am besten geeignet sind. Im Geschäft können Sie Ihre Beurteilung etwa anhand eines vordefinierten Fragebogens durchführen. Der amerikanische Psychologe Kim S. Cameron hat speziell zum positiven Management den 24 Punkte umfassenden Fragenkatalog „Positive Leadership Assessment“ entwickelt. Auf Organisationsebene gibt es eine Reihe weiterer Instrumente. Einige davon widmen sich vor allem der Visualisierung: etwa eine Jubelmauer, an die Mitarbeiter ihre Erfolge und oder Erinnerungen an Momente, die sie mit Stolz erfüllen, anheften können, ein Stimmungseimer, der wie ein Kummerkasten rote Karten mit Veränderungsvorschlägen und Kritik sowie grüne Karten für Positives aufnimmt und von einem Team ausgewertet wird, oder eine Timeline mit Peek-Performance, auf der Tiefschläge und Erfolge im Zeitverlauf abgebildet werden, um daraus zu lernen. Solche Tools sollen visuell dafür sorgen, dass neben dem meist automatischen, häufig überdramatisierten Blick aufs Schlechte auch das Gute nicht zu kurz kommt. Denn auch die Erfolgsgeschichten gibt es – man übersieht sie leider nur allzu gerne.

Über den Autor

Tobias Illig, studierter Psychologe, Pädagoge und Betriebswirt, ist Mitglied der International Positive Psychology Association und Inhaber der Beratungsfirma Human Resources Innovation.