

Bea Engelmann



Führungs-Coaching

3 × 7 Erfolgsfaktoren für eine
positive Unternehmensführung

Mit
147 Arbeits-
materialien für
den Coachee

WEITERBILDUNG · COACHING

BELTZ

Leseprobe aus: Engelmann, Führungs-Coaching, ISBN 978-3-407-29287-2
© 2013 Beltz Verlag, Weinheim Basel
<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-29287-2>

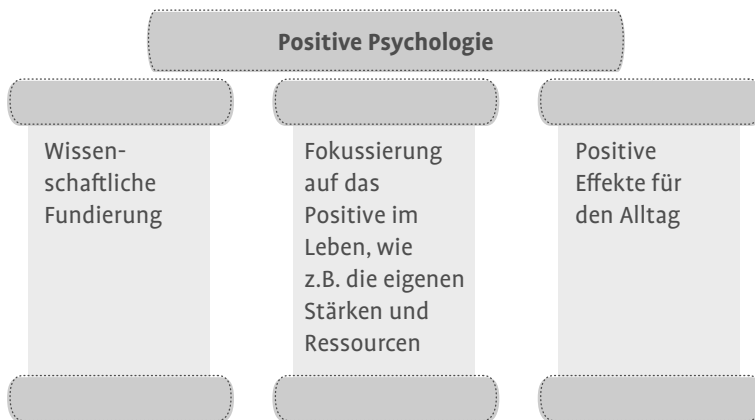
Grundlagen für ein Führungs-Coaching

Positive Psychologie

»Positive Psychology is the scientific study what goes right in life.«

Chris Peterson

Die Positive Psychologie verkörpert eine junge, neuartige Wissenschaftsdisziplin, die sich im Rahmen der Psychologie insbesondere auf das konzentriert, was Menschen dazu verhilft, *das gute Leben* zu leben, wie Aristoteles es definiert hat. Der amerikanische Psychologe Martin Seligman gilt als Vorreiter der Positiven Psychologie, die zunehmend an Bedeutung – auch im deutschsprachigen Raum – gewinnt. Gleichwohl muss erwähnt werden, dass schon Gordon W. Allport (1961) und Abraham Maslow (1971) als erste Begründer gezählt werden können, deren Ansätze sich jedoch nicht durchsetzen konnten.



Die Positive Psychologie wird von drei Säulen getragen, die gleichzeitig ihre Ziele darstellen (Engelmann 2012).

Im Zusammenhang mit der Positiven Psychologie kann dabei durchaus die Rede von einem Paradigmenwechsel sein, wobei wir nicht den Fehler machen dürfen, andere psychologische Herangehensweisen als negativ zu bezeichnen. Die herkömmliche Ausrichtung der Psychologie beschäftigt sich primär mit der Entstehung psychischer Krankheiten, psychischen Störungen und deren Behandlungsmöglichkeiten.

Dem gegenüber stehen die drei Säulen, auf die sich die Positive Psychologie stützt und die gleichzeitig deren Zielsetzung darstellen (modifiziert nach Auhagen 2008).

Ziel der Positiven Psychologie ist, das Gute im Leben zu vermehren, die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen sowie die Ausrichtung unter anderem auf deren Stärken, Ressourcen und Talente.

Im Unterschied zur bisherigen, »normalen« Psychologie liegt das Kerninteresse der Positiven Psychologie darin, das Gute im Leben der Menschen zu mehren oder wie der amerikanische Psychologe Peterson es ausdrückt: »Positive Psychology is the scientific study what goes right in life« (Peterson 2009). Sie konzentriert sich auf die psychische Gesunderhaltung von Menschen, indem ihr Augenmerk auf der Verbesserung der Lebensqualität liegt. Sie ist daher als primär präventiv zu bezeichnen. Die Positive Psychologie sieht den Menschen als selbstverantwortliches Wesen, das dazu befähigt werden kann, sein Leben erfolgreich zu meistern.

Die Kernelemente der Positiven Psychologie lassen sich aufbauend auf der Definition von Auhagen (2008) wie folgt benennen:

- die guten Gefühle und das Gute im Leben zu vermehren
- Verbesserung der Lebensqualität
- Ausrichtung auf die Stärken, Ressourcen und Talente des Menschen, um diese nutzbar zu machen.

Martin Seligman erweiterte sein ursprüngliches Konzept der Positiven Psychologie, das er als Theorie des authentischen Glücks bezeichnet, deren Hauptziel im Finden des Glücks und der Lebenszufriedenheit liegt. Die Erweiterung erfolgt dahingehend, dass er nun von der Positiven Psychologie in der Theorie des Wohlbefindens spricht, die mehrdimensional ist und nicht nur das Glück im Blick hat. Dementsprechend stellen sich die Elemente, die er unter Theorie des Wohlbefindens subsummiert – im Gegensatz zu den Elementen seiner ursprünglichen Theorie – wie folgt dar (Seligman 2011):

Grundlagen für ein Führungs-Coaching

Theorie des authentischen Glücks	Theorie des Wohlbefindens
Thema: Glück	Thema: Wohlbefinden
Maßstab: Lebenszufriedenheit	Maßstab: positives Glück, Engagement, Sinn, positive Beziehungen und Erfolg
Ziel: zunehmende Lebenszufriedenheit	Ziel: zunehmendes Aufblühen durch das Verstärken von positiven Gefühlen, Engagement, Sinn, positive Beziehungen und Erfolg

Die Positive Psychologie zielt dabei nicht nur auf das Wohlbefinden allein, wie zum Beispiel Glück, Lebensfreude, Achtsamkeit, Mut, Dankbarkeit, Optimismus, Geborgenheit und Gelassenheit, denn sie beinhaltet daneben auch Konstrukte, die für uns als soziale Wesen von Bedeutung sind (Lyubomirsky 2008). Darunter fallen beispielsweise Vergebung, Güte und Solidarität (Auhagen 2008). Betrachten wir die fünf Hauptziele der Positiven Psychologie in der Theorie des Wohlbefindens genauer, so fällt mir als Erstes dazu ein, dass all diese Ziele auch im Unternehmenskontext von großer Bedeutung sind.

Seligman prägte den Oberbegriff *Flourish*, womit das Aufblühen von Menschen gemeint ist. Zu den drei Kerneigenschaften, die es zum Aufblühen bedarf, gesellen sich noch sechs weitere Eigenschaften hinzu (Seligman 2011):

Kerneigenschaften	zusätzliche Eigenschaften
positive Gefühle	Selbstachtung
Engagement, Interesse	Optimismus
Sinn, Bedeutung im Leben	Resilienz
	Vitalität
	Selbstbestimmtheit
	positive Beziehungen

Inwiefern können Unternehmen von der Positiven Psychologie lernen?

Zweifelsohne ist Erfolg ein hoher Wert – und das nicht nur für die Positive Psychologie. Auch im Unternehmenskontext ist Erfolg erstrebenswert. Wie lässt sich Erfolg operationalisieren? Sicherlich gibt es dafür unterschiedliche Möglichkeiten – eines werden diese alle gemeinsam haben: Erfolg bedeutet das Erreichen von Zielen. Insofern ist Erfolg im Unternehmenskontext meistens messbar und quantifizierbar. Doch hinsichtlich der Zielerreichung ist eines unerlässlich: Es geht nicht darum, Ziele um des Erreichens willen zu erreichen, denn das gibt uns Menschen keinen tieferen Sinn und die damit verbundenen guten Gefühle verflüchtigen sich dabei oft schneller, als uns lieb ist. Wichtig ist also, dass das Erreichen von Zielen in Anlehnung an Seligmans Verständnis Positiver Psychologie den Menschen Sinn und positive Gefühle bringen, damit sie ein Kohärenzgefühl im Sinne der Salutogenese Antonovskys erhalten.



Salutogenese

Der amerikanisch-israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky ist der Begründer des salutogenetischen Modells, das sich mit der Entstehung und Erhaltung von Gesundheit beschäftigt. Salutogenese bedeutet »Gesundheitsentstehung«, abgeleitet von lat. *salus* für Gesundheit, Wohlbefinden und *genesis* von griech. *genesis* für Geburt, Ursprung, Entstehung. Für Antonovsky sind Gesundheit und Gesundsein kein Zustand, sondern vielmehr ein dynamischer Prozess, den wir durch gesundheitsförderliches Verhalten selbst gestalten können.

Den Begriff *positive Unternehmensführung* habe ich in Anlehnung an die Positive Psychologie entwickelt, denn ich bin überzeugt davon, dass Unternehmen weitreichend von den Erkenntnissen der Positiven Psychologie lernen und profitieren können – ich bitte Sie, insbesondere darauf zu achten, dass in dem Wort *profitieren* das Wort *Profit* enthalten ist, wobei es sich um das Kernziel wirtschaftlicher Unternehmen handelt.

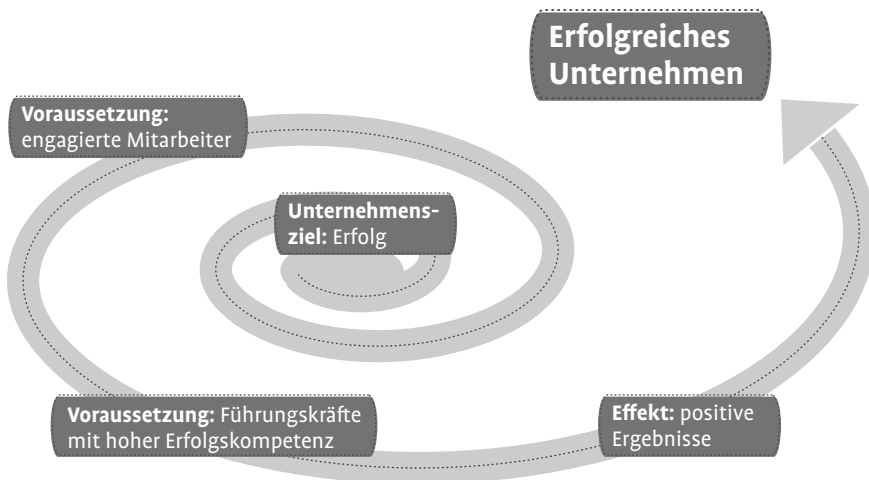
Die *Conclusio* lautet: Unternehmen sollten das Ziel verfolgen, zum Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter beitragen zu wollen, in dem Vertrauen darauf, dass genau diese Haltung zum Erfolg führt. Solange dieses Ziel nicht das höchste Standardziel ist und solange es keineswegs selbstverständlich ist, dass Unternehmen eine derartige Ausrichtung haben, gilt: Dafür bedarf es Mut! Nicht etwa, weil es ein riskanter Weg, sondern nur weil es lediglich ein neuer Weg wäre, wenn er in dieser Konsequenz umgesetzt würde. Ich habe diese Vision – und ich denke, dass es keine Utopie ist!

Positive Unternehmensführung

Positive Unternehmensführung



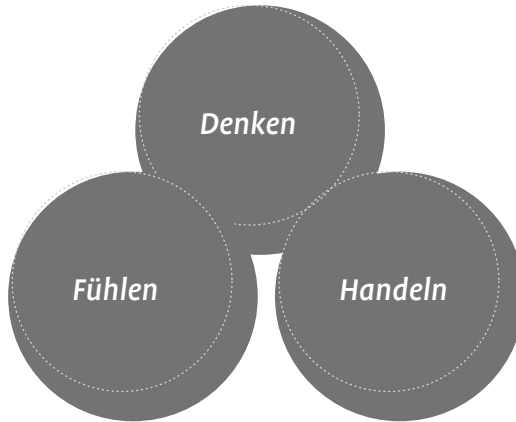
Positive Unternehmensführung wird als Gesamtheit aller Prozesse innerhalb eines Unternehmens definiert, die zur Zufriedenheit aller am Arbeitsprozess beteiligten Menschen sowie zu einer positiven Entwicklung des Unternehmens und zum gewünschten Unternehmenserfolg führen, sodass durch positive Unternehmensführung die Gestalt einer Aufwärtsspirale entsteht. Kernbereiche sind dabei das Gesamtunternehmen, die darin arbeitenden Teams mit ihren jeweiligen Führungskräften sowie das Individuum.



Aufwärtsspirale positiver Unternehmensführung

In Analogie zu den Zielen der Positiven Psychologie lässt sich feststellen: Ziel der positiven Unternehmensführung sind das Gute im Arbeitsleben zu vermehren, der Unternehmenserfolg sowie die Ausrichtung auf die Stärken, Ressourcen und Talente der am Arbeitsprozess beteiligten Menschen.

Eine Voraussetzung ist dabei grundlegend: Jeder im Unternehmen Handelnde wird dazu befähigt und ist bereit, Verantwortung für sein Denken, Handeln und Fühlen zu übernehmen! Das liest sich im ersten Moment unter Umständen leichter, als es in der Praxis umzusetzen ist. Denn nur wenn das gewährleistet ist, kann eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt werden, an deren Ende der Unternehmenserfolg sowie aufgeblühte Menschen stehen (in Anlehnung an Bucher 2009).



Fühlen, Denken und Handeln bilden zusammen die Grundlage, um Aufwärtsspiralen in Gang zu setzen

Positive Unternehmensführung ist ein dynamisches Geschehen, das das gute Arbeitsleben zum Hauptziel hat, wodurch es gelingt, die unterschiedlichen Interessen und Zielsetzungen des Gesamtunternehmens, der darin arbeitenden Teams und der Individuen an sich positiv zu berücksichtigen sowie deren jeweilige Stärken und Ressourcen sinnvoll zu nutzen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Führungskräften, da sie als Bindeglied zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern fungieren. Sie sind der entscheidende Faktor im Unternehmensgefüge im Hinblick auf die Mitarbeiter. So gibt es das geflügelte Wort:

»Menschen kommen zu Unternehmen und verlassen ihre Vorgesetzten.«

Dies gilt es zu verhindern, damit das Potenzial, das in Unternehmen vorhanden ist, voll ausgeschöpft werden kann. Das Mittel der Wahl ist die Erfolgskompetenz, die Führungskräften einen positiven Führungsstil ermöglicht.

Welche Effekte lassen sich durch positive Unternehmensführung erzielen?

Positive Unternehmensführung ist eindeutig darauf ausgerichtet, positive Effekte für jeden der drei Kernbereiche zu erzielen.

Erstens: Positive Effekte für das Gesamtunternehmen Das Ziel von Wirtschaftsunternehmen ist das Erwirtschaften von Gewinnen. Darüber hinaus gibt es noch eine Vielzahl staatliche und nicht staatliche Organisationen, deren primäres Ziel nicht im profitorientierten Handeln liegt, die dennoch auf ihre Weise erfolgreich sein wollen oder müssen. Das Gesamtunternehmen profitiert durch die positive Unternehmensführung dahingehend, dass seine Entwicklung als

- erfolgreich
- positiv
- zeitgemäß
- innovativ

beschrieben werden kann. Darüber hinaus zeigen sich weitere Auswirkungen dieses Führungsstils darin, dass

- Vertrauen im Unternehmen herrscht
- innovatives Denken gefördert wird
- Mitarbeiter eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen haben
- das Unternehmen und seine Mitarbeiter gesund sind
- Leitbilder durch die Menschen gelebt werden

Zweitens: Positive Effekte für das Team und die Führungskraft Für eine erfolgreiche Arbeit zeichnet im Unternehmen nicht nur ein Arbeiter oder Angestellter allein verantwortlich, sondern Ergebnisse sind meistens das Produkt aus Kooperation und Know-how von Teams. Dafür ist eine positiv ausgerichtete Führung von Mitarbeitern erforderlich. Und unabhängig von der Art der Organisation – profitorientiert oder nicht – bedeutet Mitarbeiterführung eine besonders hohe Anforderung, da Führungskräfte ihre Teams so leiten müssen, dass die Unternehmensziele erfolgreich erreicht werden.

Positive Unternehmensführung wirkt sich auf Teams dadurch positiv aus, dass Führungskräfte

- die notwendige Sachkenntnis haben
- über ausreichend Erfolgskompetenz verfügen

- mit Leidenschaft, Begeisterung und Kompetenz führen
- sich den Unternehmenszielen verpflichtet fühlen
- kreativ Lösungen finden
- querdenken dürfen

Drittens: Positive Effekte für das Individuum Lassen Sie uns von der Grundannahme ausgehen, dass jeder Einzelne, der dem Unternehmen seine Arbeitskraft gegen Geld zur Verfügung stellt, mit seiner Arbeit zufrieden sein und sich dadurch glücklich fühlen möchte. Zudem ist er bereit, sich zu engagieren und erfolgreich zu sein. Es versteht sich von selbst, dass er durch diese Arbeit auch seine wirtschaftliche Existenz sichern möchte, doch das allein reicht als Schutz vor psychischen oder physischen Erkrankungen durch Belastungen am Arbeitsplatz nicht aus. Folgende Ziele lassen sich durch eine positive Unternehmensführung für das Individuum erreichen:

- Freude am eigenen Tun
- sich durch die Arbeit als sinnvoll begreifen
- erfolgreich die eigenen Stärken einsetzen
- persönliche Ziele erreichen
- sich gesehen und wertgeschätzt fühlen

Was macht Unternehmenserfolg möglich?

Schon die Frage ist genau genommen falsch gestellt. Sie muss lauten: **Wer macht Unternehmenserfolg möglich?** Erst engagierte und emotional hoch gebundene Mitarbeiter machen Unternehmenserfolg möglich. Die Gallup-Studien vergangener Jahre zeigen, wie viel Potenzial in den Unternehmen ungenutzt vor sich hinschlummert (s. S. 16).

Ich finde diese Zahlen alarmierend! Emotional hoch gebundene Mitarbeiter machen nicht nur Dienst nach Vorschrift und versuchen unauffällig im Tagesgeschäft zu bleiben, sondern sie engagieren sich aus sich selbst heraus in ihrer Tätigkeit. Diese Mitarbeiter sind es, die das Unternehmen nach vorn bringen können, wenn sie sich durch die Rahmenbedingungen dazu ermutigt fühlen, ihr Potenzial auszuschöpfen, kreative Quer- oder gar Andersdenker zu sein und ihre Expertise gefragt ist. Denn zweifelsohne kennt sich niemand in ihrem Arbeitsbereich besser aus als sie. Fragt man nach der Hauptursache für die dramatischen Zahlen, so sind die Schuldigen schnell ausgemacht: die Führungskräfte – so heißt es in dem Bericht zur Gallup-Studie 2012. Sie sind der Hebel, an dem angesetzt werden muss, weil sie für den Erfolg der Mitarbeiter und des Teams verantwortlich zeichnen.

Definition von Führung



Fast könnte man sagen, dass es fast so viele Definitionen über Führung gibt wie Führungsforscher. Mich persönlich spricht am meisten die von Peter Drucker und Warren Bennis an, die Covey in seinem Buch »Die 7 Wege zur Effektivität« (2013, S. 116) beschreibt: »Management ist, wenn man die Dinge richtig macht; Führung ist, wenn man die richtigen Dinge macht.«

Was hinter dieser Definition steckt, erklärt Covey anhand eines Dschungels, durch den sich eine Gruppe von Menschen kämpft. Sie haben Macheten und arbeiten sich Schritt für Schritt durch das Unterholz. Die Manager schärfen diese Macheten, geben die Regeln vor, erstellen Arbeitspläne, Fitnessprogramme ... Er beschreibt, dass die Führungskraft auf den höchsten Baum im Dschungel klettert und sich einen Überblick darüber verschafft, ob sie alle zusammen im richtigen Dschungel unterwegs sind. Wichtig in Zeiten von Krisen und Wandel ist also die Einsicht, dass die Effektivität und das Überleben eines Unternehmens davon abhängen, ob wir im richtigen Dschungel sind, und nicht davon, wie viele Anstrengungen wir leisten. Das Dschungelbild zeigt zudem, wie wichtig es ist, sich hervorzuwagen und eine Vision zu entwickeln.

In einem Artikel der ZEIT habe ich das folgende Statement eines ehemaligen Managers gelesen, das treffend die Forderung nach einer andersartigen Art der Unternehmensführung zusammenfasst: »Das deutsche Management ist zwar in der Lage, Druck zu erzeugen, aber die Leute können mit dem Druck nicht mehr umgehen. Leadership gibt Werte vor, Management häufig nur Anweisungen. Leadership erzeugt Sog, Management Druck. Oft fehlt zudem, wodurch sich die guten alten Unternehmer auszeichneten: Intuition.« Und es heißt weiter: »Manager gäben häufig eben keine Orientierung – obwohl in ihren Händen das Schicksal Tausender Familien liegt und sie qua Aufgabe und Verantwortung wie ein Leuchtturm aus der Gesellschaft herausragen sollten« (Quelle: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-01/zen-rotarier/seite-3>, Abruf am 06.04.2013).

Der Unterschied zwischen wertefundiertem Leadership und Druck erzeugendem Management ist evident. Hier sollten sich Führungskräfte dazu eingeladen fühlen, sich an den Charakteristika erfolgreicher Führungskräfte, wie sie der Führungsforscher Oswald Neuberger (2002) formuliert, zu orientieren. Führungskräfte zeichnen folgende Aspekte aus: Sie

- innovieren
- entwickeln
- kreieren

- sind Originale
- fokussieren sich auf Menschen
- setzen auf Vertrauen
- sind begeistert und begeisternd
- haben die Vision im Herzen
- machen die richtigen Dinge

Führung bedeutet immer auch Einflussnahme, die mit einer gewissen Intention verbunden ist. Die wichtigste Voraussetzung dafür ist Kommunikation, die den Hauptanteil an Führungsarbeit darstellt. Daraus ergibt sich, dass Führungskräfte ständig defragmentiert arbeiten: Sie werden häufig unterbrochen, arbeiten an Teilen und müssen sich stets wieder neu orientieren. Die besondere Kunst besteht darin, diese Führungssituationen stets positiv zu gestalten, denn das wirkt sich auf den Erfolg aus.

Die besonderen Anforderungen an Führungskräfte

»Gut zugehauene Steine schließen sich ohne Mörtel aneinander.«

Cicero

Eine besondere Bedeutung im Unternehmensgeflecht kommt den Führungskräften zu, die eine Schnittstelle zwischen Topmanagement und Mitarbeitern bilden. Sie müssen in vier Richtungen agieren:

- hin zum Topmanagement, von dem sie die Unternehmensziele, -strategien und -werte vorgegeben bekommen
- hin zu ihren Kollegen, die sich mit ihnen auf der gleichen Hierarchiestufe befinden und mit denen sie in direkter Konkurrenz stehen
- in Richtung Mitarbeiter, die sie für die »Mitarbeit« gewinnen wollen und die sie führen, um die vorgesetzten Ziele zu erreichen
- hin zu sich selbst. Denn in allererster Linie müssen sie sich selbst führen

Die Anforderungen an Führungskräfte sind immens hoch, weshalb diese über besondere Kompetenzen verfügen müssen, damit sie den Spagat nach allen Seiten schaffen.