



Zum Glück gibt's Erfolg – durch Positive Leadership

Der Positive-Leadership-Ansatz überträgt die Erkenntnisse der positiven Psychologie, eine vom US-amerikanischen Psychologen Martin Seligman begründete Forschungsrichtung, auf Unternehmen. Er kann zu einem Höchstmaß an persönlicher Zufriedenheit und – bezogen auf die Arbeit – zu Spitzenleistungen führen.

Die positive Psychologie befasst sich mit den Stärken von Menschen, ohne dabei die Schwächen zu ignorieren. Die positiven Dinge des Lebens sollen durch wissenschaftlich fundierte Instrumente verstärkt werden, die negativen dagegen behoben. Ziel der positiven Psychologie ist es, das Leben erfüllend zu gestalten. Positive Emotionen spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie haben den Zweck, beständige intellektuelle, physische und soziale Ressourcen zu verbreitern und Reserven aufzubauen; auf die bei Widrigkeiten oder in positiven Situationen zurückgegriffen werden kann. Eine positive Stimmung hilft soziale Bindungen schneller entstehen zu lassen, sie fördert die Kreativität und Toleranz. Probleme werden deshalb nicht ausgeblendet oder ausgeklammert, sondern es wird eine zweite Form der Selbsterfahrung, ein Gegengewicht zur negativen Sichtweise, geschaffen. Die positive Psychologie ist als Teilwissenschaft der Psychologie daher nicht mit ‚Positivem Denken‘ zu verwechseln, welches lediglich eine bejahende, zuversichtliche Persönlichkeitshaltung beschreibt.

Das eigene Glücksniveau aktiv verbessern

Die Forschung hat ergeben, dass 50 Prozent des Glücksniveaus vererbt werden. Dieser sogenannte Glücksfixpunkt legt fest, wie glücklich ein Mensch im Leben sein wird, und kann nicht verändert werden. Das Glücksempfinden hingegen ist durch bewusste Verhaltensweisen und Gedanken zu 40 Prozent sehr wohl beeinflussbar. Die übrigen 10 Prozent machen äußere Umstände aus. Eine subjektive Glücksskala lässt sich mit wenigen Fragen leicht erstellen. Ist das Ergebnis eher negativ, kann schon eine einfache tägliche Übung zu mehr Zufriedenheit verhelfen: das Schreiben eines Glückstagebuchs. Dafür werden jeden Abend drei Dinge notiert, die im Laufe des Tages als positiv empfunden wurden. Dabei spielt es keine Rolle, ob das Ereignis von großer Bedeutung für die Person ist oder nur eine Kleinigkeit darstellt. Aufgeschrieben wird zudem, warum diese Dinge als positiv wahrgenommen wurden. Am nächsten Morgen wird das Notierte noch einmal durchgelesen. Die Erinnerung an das

Erlebte resultiert in Energie und einer positiven Einstellung für den Tag.

Die Erkenntnisse der positiven Psychologie werden zunehmend auch erfolgreich in Unternehmen angewandt. Als zentrale Elemente einer hervorragenden Human-Resources-Strategie gelten die Elemente Engagement, Talent, Vision und Beteiligung.

Engagement fördern

Engagement spielt im Unternehmensalltag eine wichtige Rolle. Höhere Leistungsbereitschaft zufriedener Menschen kann sich auf vielfältige Weise äußern, beispielsweise durch das freiwillige Anbieten von Hilfe oder das zuverlässige Erledigen der Arbeit auch dann, wenn der Chef nicht zuschaut. Ein zufriedener Mitarbeiter beschwert sich nicht wegen jeder Kleinigkeit, erkennt mögliche Konflikte und versucht Probleme zu lösen. Er entwickelt Eigeninitiative und Engagement, um das Unternehmen nach vorn zu bringen.

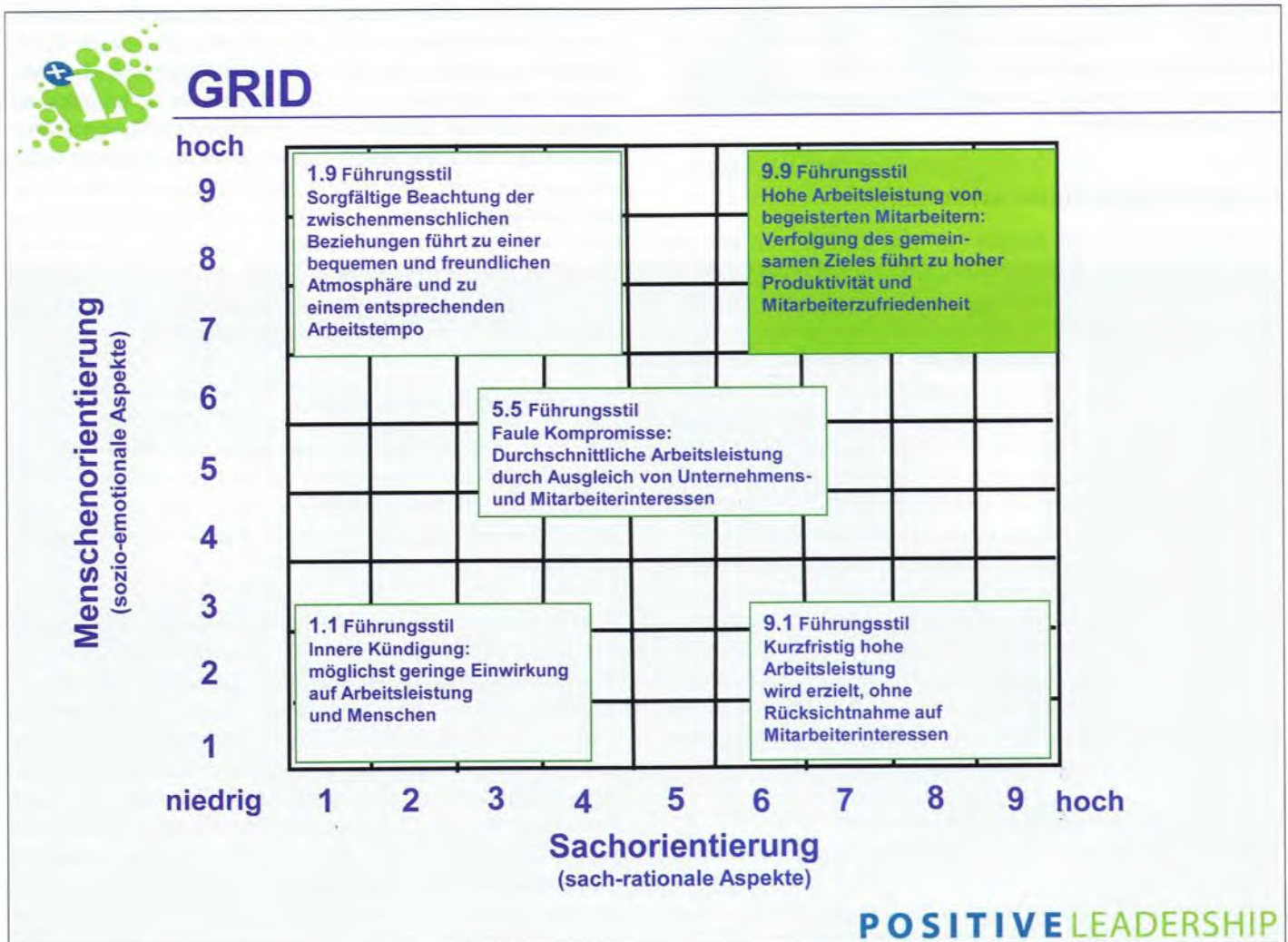
Idealerweise ist ein Mitarbeiter ins eigene Tun so versunken, dass Konzentration, Geschick und Begeisterung in eins fließen.

Das Gefühl für Zeit und Ort geht verloren. Diesen Arbeitszustand nennt man Flow. Voraussetzung zur Erreichung dieses Zustands ist neben einer selbstbestimmten Fähigkeit eine Herausforderung, die machbar ist, aber eine gewisse Anstrengung erfordert. Ein zu lösendes Problem darf einen Mitarbeiter daher weder unter- noch überfordern, da dies zu Angst oder Langeweile führen kann.

Die erlebten Herausforderungen können recht einfach gemessen werden. Die Zufriedenheit ist umso höher, je mehr der folgenden sechs Aussagen bejaht werden können:

1. Bei meiner momentanen Tätigkeit kann ich meine persönliche Leistungsfähigkeit voll entfalten.
2. Ich weiß, welche Ziele ich gerade verfolge.
3. Ich erhalte zeitnah Anregungen zu meinen Tätigkeiten.
4. Meine derzeitige Tätigkeit geht mir leicht von der Hand.
5. Ich tausche mich bei dieser Tätigkeit regelmäßig aus
6. Bei dieser Tätigkeit bringe ich meine persönlichen Werte ein.

Das Engagement und die emotionale Bindung der Mitarbeiter wirken sich auf den Unternehmenserfolg aus. Sie beeinflussen



beispielsweise den Fluktuationsgrad, die Innovationsfähigkeit und krankheitsbedingte Fehlzeiten der Mitarbeiter.

Beteiligung ermöglichen

Eine Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen spielt eine wichtige Rolle für den Unternehmenserfolg. Es sollte eine optimale Balance von Mitarbeiterorientierung und Sachorientierung geschaffen werden. Das Grid-Modell veranschaulicht verschiedene Führungsstile, wobei der 9.9-Führungsstil den anzustrebenden Idealfall darstellt. Bei diesem wird ein gemeinsames Verständnis über Ziele und Aufgaben hergestellt. Die Ziele werden zunächst gemeinsam festgelegt und die Ergebnisse am Ende gemessen. Alle Teilnehmer regulieren ihre Beteiligung dabei so, dass möglichst Spitzenleistungen erreicht werden. Bei der Entscheidungsfindung wird Einstimmigkeit auf Basis von Analyse, Verständnis und Einigung erreicht. Meinungen und Ideen dürfen offen vorgetragen und diskutiert, mögliche Meinungsverschiedenheiten können in gegenseitiges Verständnis verwandelt werden. Alle Vorgänge werden kontinuierlich konstruktiv kritisch bewertet, um Arbeitsvorgänge und Handlungen zu optimieren.

Ob ein Mitarbeiter motiviert, zufrieden und erfolgreich arbeitet, hängt auch von der Aufgabenstellung ab. Idealerweise sind Aufgaben intrinsisch motivierend, vielfältig, ganzheitlich und bedeutsam. Den Angestellten sollte eine gewisse Autonomie bei der Erledigung ermöglicht werden. Zusätzlich ist eine regelmäßige Rückmeldung, ob eine Aufgabe gut oder schlecht erledigt wurde, wichtig.

Gruppendiskussionen erleichtern

Eine Methode, die das Arbeiten in Teams erleichtert, sind die sechs Hüte des Denkens®, die vom Hirn- und Kreativitätsforscher Edward de Bono erfunden wurden. Diese Methode ist besonders bei komplexen Problem- oder Fragestellungen empfehlenswert. Während unkoordinierte Diskussionen oftmals in entgegengesetztem Denken – das sind starke Pro- und Kontrapositionen – enden, ermöglichen die sechs Hüte paralleles Denken. Das bedeutet, dass die Teilnehmer systematisch unterschiedliche Positionen zu einer Problemstellung einnehmen und somit verschiedene Denkansätze beachten. Dadurch können in einem Team viel mehr Lösungen und Ideen aufkommen, als wenn jedes Teammitglied auf seinem Standpunkt beharrt. Für die Diskussion gibt es sechs verschiedene Hüte, die symbolhaft für eine bestimmte Denkrichtung stehen. Diese Hüte können nacheinander „aufgesetzt“ werden, d.h. die Teammitglieder nehmen nacheinander jeweils bewusst unterschiedliche Denkweisen an. Jeder Hut hat eine andere Farbe. Wenn jeder Hut einmal aufgesetzt wurde, erhält das Team ein sehr umfassendes Bild von einer Situation.

Die sechs Hüte decken folgende Bereiche ab:

1. Weißer Hut: Informationen, Daten, Fakten (objektiver Überblick)
2. Roter Hut: Gefühle und Intuition (Emotionen, Zweifel, Ängste)

3. Schwarzer Hut: Gefahren und Schwierigkeiten (Risiken, die gegen ein Projekt sprechen)
4. Gelber Hut: Positives Denken und Vorteile
5. Grüner Hut: Alternativen und Ideen
6. Blauer Hut: Kontrolle (Moderation, Zusammenfassung)

Visionen kommunizieren

Menschen empfinden ihr Leben als sinnvoll, wenn sie sich Ziele setzen, bestimmte Wertvorstellungen haben und sich selbst Bedeutung und Wert zuschreiben können. Dabei ist ein Mindestmaß an Kontrolle über die Lebensbedingungen essentiell. Dies kann auf den Unternehmensalltag übertragen werden. Die Arbeit muss Sinn vermitteln, das heißt Menschen müssen bei ihrer Arbeit die Ziele und Visionen des Unternehmens mit ihren eigenen, persönlichen Zielen in Einklang bringen können. Die Mitarbeiter müssen sich daher zunächst über die Unternehmensgrundwerte und -visionen im Klaren sein. Eine Vision besteht aus den Dimensionen Sinn und Herausforderung, sie kombiniert Ideale und erreichbare Ziele, auf die zielstrebig hingearbeitet wird.

Eine klare Aufgabe bedeutet eine genaue Beschreibung des gemeinsamen Ziels. Diese klare Aufgabe ist absolut erforderlich, um ein Team zu motivieren, es auf die wichtigsten Teilaufgaben auszurichten und das volle Arsenal der vertretenen Talente zu nutzen. Die Aufgabe muss herausfordernd sein, damit sie die größte Motivation entfalten kann. Erfahrungsgemäß ist die Motivation am höchsten, wenn die Aufgabe so vorgegeben ist, dass sie mit einer subjektiven Wahrscheinlichkeit von 50 Prozent erfolgreich gelöst werden kann. Außerdem ist es hilfreich, eine genaue Vision vom Endziel der Aufgabe formuliert zu haben, aber es dem Team zu überlassen, wie es dieses Endziel erreicht. Auf diese Weise entwickelt sich die Eigendynamik eines Teams am besten. Ferner sollte jedem Teammitglied klar sein, welche Folgen der Belohnung und Sanktionierung es zur Folge hat, wenn das Ziel erreicht beziehungsweise nicht erreicht wird.

Talente und Stärken nutzen

Das vierte zentrale Element einer optimalen Human-Resources-Strategie sind Talente. Dies sind die Potenziale eines Menschen, die zu Stärken ausgebaut werden können. Eine Stärke ist die Kombination aus Talent, Fähigkeiten und dem Wissen einer Person.

Es ist wesentlich effektiver, die Stärken eines Menschen zu fördern als seine Schwächen. Wenn Führungskräfte sich auf die Stärken ihrer Mitarbeiter fokussieren, beträgt die Wahrscheinlichkeit, dass diese sich emotional aktiv vom Unternehmen distanzieren („innere Kündigung“) nur ein Prozent. Die verborgenen Stärken können mit einem Test (z.B. dem Clifton StrengthsFinder® des Gallup-Instituts) aufgedeckt, aber auch auf andere Weisen offengelegt werden: Wenn ein Mitarbeiter gute Arbeit leistet, kann die Führungskraft den Mitarbeiter beispielsweise fragen, wie die guten Ergebnisse zustande gekommen sind, welcher Weg zum Erfolg führte. Auch die Hintergründe für individuelle Präferenzen sollten erfragt werden.

Stärken lassen sich durch ein Gefühl für Eignerschaft und Authentizität („So bin ich wirklich“) erkennen. Bei der Ausübung einer Stärke tritt ein Gefühl der Begeisterung auf. Wird eine Stärke zum ersten Mal eingesetzt, zeigt die Lernkurve steil nach oben und ein Mitarbeiter kann kontinuierlich lernen, die Stärke auf eine neue Art einzusetzen.

Stärken sind die Voraussetzung für besondere Fähigkeiten. Jedes Unternehmen muss nicht nur die Tatsache erkennen, dass jeder Mitarbeiter verschieden ist, sondern es sollte diese Unterschiede optimal nutzen. Die Talentdiagnose kann auf individueller und auf Teamebene erfolgen. Einzelne Personen können sich zum Selbstcheck einer Tätigkeit an folgenden Fragen orientieren:

1. Bin ich in der Lage, die Stärke einigermaßen beständig (über längere Zeit erfolgreich) auszuspielen?
2. Erlange ich aus dieser Tätigkeit eine innere Befriedigung?
3. Kann ich in der Tätigkeit aufgehen, also dabei die Zeit vergessen?

Können alle Fragen zu einer Tätigkeit mit „Ja“ beantwortet werden, ist anzunehmen, dass sich eine Person bei dieser Tätigkeit im Flow-Zustand befindet und daher ihre Stärken nutzt.

Ein letzter, nicht zu vernachlässigender Punkt bei der Erreichung von Glück und Zufriedenheit ist Dankbarkeit. Wer dankbar ist, profitiert von angenehmen, positiven Erinnerungen und stärkt die Beziehung zu anderen Menschen. Das regelmäßige Ausprechen von Dank sollte daher auch im Unternehmensalltag nicht vergessen werden, denn es fördert das persönliche und berufliche Wohlbefinden ebenfalls.

UTHO CREUSEN
NINA-RIC ESCHEMANN

MOTIVATION MESSEN UND FÖRDERN



Wie MITARBEITER über sich hinauswachsen

orell füssli

Utho Creusen,
Nina-Ric Eschemann
Motivation messen und fördern
Wie Mitarbeiter über sich hinauswachsen
ca. 192 Seiten, gebunden
mit Schutzumschlag
13,6 x 21,3 cm
ca. EUR [D] 24,95/CHF 34.90
Verlag orell füssli
ISBN 978-3-280-05452-9



Autor:
PROF. DR. UTHO CREUSEN

Wenn Sie den Wald vor lauter Bäumen
nicht mehr sehen:

HR Select News

www.datakontext.com/newsletter

Kostenloser digitaler Info-Service.