

# Kann ein Führungsstil glücklich machen?

Über die vier Aspekte des »Positive Leadership«, mit denen Führungskräfte ihre Mitarbeiter fördern können, schreibt [Markus Ebner](#).

**E**in chinesisches Sprichwort lautet: »Finde eine Arbeit, die dir Spaß macht, und du brauchst nie wieder zu arbeiten!«

Alles nur leere Worte – die mit dem echten Leben nichts zu tun haben? Mitnichten! Die Glücksforschung der letzten beiden Jahrzehnte zeigt deutlich, dass eine zufriedenstellende berufliche Tätigkeit für die meisten Menschen einer der wesentlichen Aspekte für ein glückliches Leben ist. Doch was sind die Zutaten, damit die eigene Arbeit glücklich macht? Eines der wichtigsten Elemente dabei ist, dass die eigenen Stärken im Beruf gefordert und gefördert werden.

Aus dieser Erkenntnis begründete der amerikanische Wissenschaftler und Psychologe Martin Seligman in den 90er-Jahren die Positive Psychologie. Sie begreift sich als ergänzende Sichtweise, die es so explizit noch nicht in der Psychologie gab. Sie forscht nach Aspekten, die das Leben besser, glücklicher, gesünder und lebenswerter machen.

## Positive Leadership

In den letzten Jahren hat sich daraus ein Teilbereich entwickelt: das »Positive Leadership«. Positive Leadership zielt darauf ab, dass Führungskräfte fokussiert auf die individuellen Stärken der Mitarbeiter bauen und diese fördern, anstatt Schwächen in den Vordergrund zu stellen.

Das ist in der Praxis nicht so einfach. Einer der Gründe dafür ist, dass die meisten Menschen in unserer Gesellschaft darauf trainiert sind, Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten, anstatt ihre Stärken weiter auszubauen. Denken Sie nur an Ihre eigene Schulzeit. Falls Sie Nachhilfe bekommen haben – in welchem Fach war das? Dort, wo Sie nicht besonders begabt waren, oder in jenem, wo Sie scheinbar überdurchschnittliche Kompetenzen hat-

ten? Die Antwort ist für die meisten klar: Wir wurden dort gefördert, wo unsere Schwächen lagen. Dort wo wir besonders gut waren, wurde ein Förder- und Förderbedarf in vielen Fällen nicht erkannt. Diese Herangehensweise an Persönlichkeitsentwicklung ist ein schwächenorientierter Ansatz. Wir versuchen, Schwächen zu erkennen und sie entweder auszumerzen, oder ein Mittelmaß zu erreichen, während den persönlichen Stärken und Kompetenzen vergleichsweise weniger Beachtung geschenkt wird. Mittlerweile haben viele Schulen erfolgreiche Konzepte entwickelt, um Stärken zu stärken, und somit sowohl das Selbstvertrauen als auch die Leistungsfähigkeit ihrer Schüler positiv zu beeinflussen. Positive Leadership entspricht genau dieser Denklogik.

Wofür genau steht nun Positive Leadership? Das lässt sich zusammengefasst mit vier Zutaten beschreiben: Erstens – wie bereits erwähnt – der Orientierung an den persönlichen Stärken.

Der zweite Aspekt ist das »Flow-Erleben«. Auch wenn Sie den Begriff nicht kennen, haben Sie ihn schon mehrfach erlebt. Immer dann, wenn Sie in einer Tätigkeit völlig aufgehen, die Zeit wie im Flug vergeht und Sie dabei auch noch überaus konzentriert sind, haben Sie dieses Flow-Erleben. Viele Menschen haben diesen Flow bei ihren Hobbys, beispielsweise beim Computerspielen, Internet surfen oder im Fitnessstudio beim schweißtreibenden Training. Aber selbst bei der Gartenarbeit oder beim Lesen eines spannenden Buches kann es zu einem Flow-Effekt kommen. Das Gegenteil von Flow erleben Sie immer dann, wenn Sie alle Augenblicke auf die Uhr sehen und das Gefühl haben, dass die Zeit wieder einmal besonders langsam vergeht. Was ein positives Flow-Erleben auslöst, ist bei jedem Menschen individuell. Im Arbeitsleben kann das bei einem Mitarbeiter das

Durcharbeiten der Jahresbilanz sein und bei einem anderen ist es ein besonders anspruchsvolles Gespräch mit einem Kunden. Würden diese beiden Mitarbeiter ihre Tätigkeit tauschen, würde es zu keinem Flow kommen – ganz im Gegenteil. Die zweite Zutat zum Positive Leadership bedeutet also, dass die Führungskraft erkennt, welche unterschiedlichen Tätigkeiten bei verschiedenen Mitarbeitern ein Flow-Gefühl begünstigen oder sogar auslösen.

Der dritte Aspekt ist die Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Studien zeigen ganz klar auf, dass ein erweiterter Entscheidungsspielraum vermehrt zu einer selbst geplanten Arbeitsgestaltung führt, die Flow-Erlebnisse auslöst. Das ist nicht verwunderlich. Wenn wir ein Ziel definiert haben und den Weg dahin mitgestalten können, dann suchen wir uns Gestaltungsmöglichkeiten aus, die unserem Wesen entsprechen. Angenommen Sie entscheiden sich im Urlaub, einen Berggipfel zu erklimmen und Sie hätten die Möglichkeit zwischen mehreren Wegen zu wählen: dem steilen Weg, der kurz aber anstrengend ist. Dem längeren Weg, der mehr Zeit in Anspruch nimmt, dafür aber flacher ist und mit interessanten Zwischenstationen verlockt. Oder die Gondel, die sie in kurzer Zeit ohne Anstrengung zum Ziel bringt. Wahrscheinlich werden Sie bereits nach dem Lesen dieser drei Varianten Ihre Wahl getroffen haben. Das Entscheidende dabei ist, dass SIE diese Variante selbst gewählt haben und nicht ein anderer entschieden hat. Und das wiederum beeinflusst Ihre Motivation und Ihr Durchhaltevermögen signifikant. Selbst wenn es anstrengend sein sollte, identifizieren Sie sich ungleich mehr mit dem, was Sie tun. Die dritte Zutat zum Positive Leadership bedeutet also, dass die Führungskraft Entscheidungsspielräume für ihre Mitarbeiter erkennt, erweitert und auch akzeptiert.

Der vierte Aspekt von Positive Leadership ist der Sinn, den die Arbeit vermittelt. Das wird erreicht durch erstrebenswerte Ziele und Zielvereinbarungen, aber auch durch Unternehmensvisionen. Und wiederum schließt sich der Kreis: Eine Arbeit, die wir als sinnvoll erleben, hat weitaus höheren Motivationscharakter, und unser Engagement sowie die Identifikation mit dem, was wir tun, sind größer.

Ist Positive Leadership »nur« die sozialromantische Idee einer Wohlfühl-Generation

oder lassen sich die Auswirkungen auch mit harten Fakten belegen? Die Forschung dazu ist wissenschaftlich gesehen relativ jung. Erst seit rund 10 Jahren beschäftigt man sich damit.

## Studien-Ergebnisse

Dennoch belegen bereits zahlreiche fundierte Studien die positive Wirkung sowohl für Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter. So zeigt der Wirtschaftswissenschaftler Fred Luthans von der Universität Nebraska, dass bereits eine geringfügige Veränderung in Richtung Positive Leadership den Jahresgewinn von Unternehmen spürbar steigert. Bei einem mittleren Unternehmen beispielsweise sind das 12 Millionen Dollar pro Jahr.

Wissenschaftlich mittlerweile eindeutig bewiesen ist die positive Wirkung auf Mitarbeitermotivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit, sogar die persönlichen Einstellungen werden davon beeinflusst. Eine brandneue Studie, die soeben von der Universität Washington veröffentlicht wurde, zeigt, dass sich der Einfluss sogar signifikant auf das gesamte Wohlbefinden auswirkt.

Weitere aktuelle Studien machen erfreulicherweise deutlich, dass die notwendigen Kompetenzen zu Positive Leadership bei Führungskräften in Seminaren trainiert werden können und dieser Trainingseffekt

auch messbar ist. Derzeit arbeiten wir gemeinsam mit der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG an einem Forschungsprojekt, dessen Ziel es ist, einen Test zu entwickeln, der bei Führungskräften die Kompetenz und das Entwicklungspotenzial für Positive Leadership sichtbar machen kann. Die Ergebnisse werden voraussichtlich Ende des Jahres auf dem Tisch liegen und werden bereits jetzt mit Spannung erwartet.

Kann ein Führungsstil nun glücklich machen? Ja – er leistet zumindest einen wesentlichen Beitrag zur persönlichen Zufriedenheit. Die Art der Führung und die Betonung der eigenen Stärken spielen als Schlüsselfaktoren dabei eine wesentliche Rolle.

*Gastautor*

*Dr. Mag. Markus Ebner, MSc (geb. 1971) ist promovierter Organisations- und Wirtschaftspsychologe. Er ist Universitätslektor in Wien und Klagenfurt und unterrichtet an mehreren Fachhochschulen.*



*Er hat verschiedene Bücher zu wirtschaftspsychologischen Themen verfasst und wurde bereits zwei Mal mit dem Wirtschaftskammerpreis für seine Forschungen im Interesse der Wirtschaft ausgezeichnet.*

## Inserat