

# Positive Leadership

## Der Schlüssel zur High Performance



© neukurs.com

Autor

### Markus Ebner

Universitätslektor für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Autor, Speaker, Geschäftsführer, ebner-team.com



© Riccardo Annandale | Unsplash

Führungskräfte, die sich auf die Stärken und Potenziale der Mitarbeiter konzentrieren, sind erfolgreicher als jene, die nur auf die Schwächen blicken. Diesen Zusammenhang belegen Forschungsergebnisse zu Positive Leadership. Wie sich diese Haltung im Unternehmen etablieren lässt, beschreibt dieser Beitrag.

„Jede personelle Einschätzung und Beurteilung muss sich in allererster Linie darauf beziehen, wozu ein Mensch in der Lage ist. Ein Mitarbeiter sollte daher niemals mit einer Führungsaufgabe betraut werden, wenn er sich mit den Kompetenzdefiziten seiner Leute abplagt, statt deren Stärken zu nutzen.“

Man könnte meinen, dieses Zitat stammt von einem verklärten Sozialromantiker, der sich noch nie mit realen Organisationen oder gar Führungsaufgaben beschäftigt hat. Aber weit gefehlt. Der Urheber ist Peter Drucker (1909-2005), einer der bekanntesten US-amerikanischen Ökonomen mit österreichischen Wurzeln. Er gilt als Pionier der modernen

Managementlehre und seine Werke wurden mehr als fünf Millionen Mal verkauft.

Auf Stärken zu setzen ist also ein Führungsansatz, den Managementtheorien bereits vor Jahrzehnten beschrieben haben. Positive Leadership basiert auf den Ideen der Positiven Psychologie. Diesen Ansatz entwickelte der renommierte Psychologieprofessor Martin Seligman vor rund 20 Jahren. Er stellte fest, dass die Psychologie überwiegend Leiden und Defizite beforchte. Und so rief Seligman die in der Wissenschaft tätigen Psychologen dazu auf, sich auch mit jenen Menschen zu beschäftigen, die glücklich, stark, erfolgreich und lebensfroh sind und den Herausforde-

rungen und Widrigkeiten des Lebens ohne nachhaltige Schädigung begegnen.

### Von der Positiven Psychologie zu Positive Leadership

Die Positive Psychologie hat viele Forschungsbereiche inspiriert, in denen es um Menschen geht. So finden sich in der Pädagogik Strömungen, die das Identifizieren und Fördern von Kompetenzen in den Vordergrund stellen. Im Bereich der Führung entwickelte sich „Positive Leadership“ als ressourcen- und stärkenorientierter Ansatz. Die Organisationsforschung begann analog jene Unternehmensbereiche zu analysieren, die überdurchschnittlich gut funktionieren – sogenannte „High Performance“-Bereiche. Diese lassen sich relativ einfach anhand „harter“ Kennzahlen wie Fluktuation, Abwesenheiten oder Leistung definieren. So banal diese Herangehensweise klingt, so ungewöhnlich ist sie in der täglichen Organisationspraxis. Die meisten Teams tendieren nämlich dazu,

Misserfolge und deren Zutaten genau zu betrachten und sich über Erfolge bestenfalls zu freuen, ohne eine genaue Erfolgsanalyse anzuschließen. Diese ist aber wichtig, um herauszufinden, was beibehalten oder verstärkt werden soll, um diese Erfolge zu replizieren.

Man sollte meinen, dass Führungskräfte die Kompetenzen ihrer Teammitglieder optimal nützen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass dies selten der Fall ist und Führungskräfte allzu oft defizitorientiert sind: Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beklagen, dass sie meist nur Feedback bekommen, wenn etwas nicht optimal gelaufen ist. Häufige Mitarbeiterer-

Person einen bestimmten Benchmark erreicht hat. Personalentwicklung, die dem Positive-Leadership-Ansatz folgt, geht hier weiter, weil sie zusätzlich Programme entwickelt, um Stärken zu identifizieren und zu fördern.

Abbildung 1 zeigt die Logik von Positive Leadership. Es geht nicht um ein „entweder – oder“, sondern vielmehr um ein „und“ als Ergänzung zum klassischen Führen.

### PERMA-Lead – die 5 Schlüssel zur Potenzialentfaltung

Für Positive Leadership gab es anfangs noch keine einheitliche Definition und somit un-

zufriedenheit und Bindung an das Unternehmen fördern, was sich wiederum direkt auf Arbeitsmotivation und Fluktuation auswirkt.

Mein Team und ich haben in den vergangenen Jahren in Wien mit dem PERMA-Lead ein praxistaugliches Modell und Messinstrument entwickelt, das Führungsverhalten im Sinne der Positive Leadership wissenschaftlich fundiert untersucht und daraus praxisbezogene Verhaltensweisen für den täglichen Führungsallday ableitet. Im Vordergrund steht dabei konkretes Führungsverhalten, das dazu beiträgt, die verschiedenen Facetten von PERMA bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erhöhen.

Das PERMA der Mitarbeiter ist somit ein Ergebnis von Positive Leadership. Natürlich ist die Führungskraft nur ein beeinflussender Faktor. Verschiedene Aspekte wie Teamdynamik, Ausstattung des Arbeitsplatzes, ökonomische Gegebenheiten oder persönliche Befindlichkeiten beeinflussen ebenfalls das PERMA der Mitglieder einer Organisation. Aber Führung ist einer der relevanten beeinflussenden Aspekte. Und Positive Leadership ist letztendlich der Teil, den die Führungskraft zu jedem einzelnen der fünf Faktoren beiträgt. In unseren Studien konnten wir folgende Verhaltensweisen identifizieren, die im Kern einen Positive Leader ausmachen:

**P-Lead:** Ein Positive Leader trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

**E-Lead:** Ein Positive Leader gibt seinen Mitarbeitern Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen, und hilft ihnen, diese auszubauen. Er unterstützt Mitarbeiter dabei, Fähigkeiten zu erkennen.

**R-Lead:** Ein Positive Leader sorgt dafür, dass sich Mitarbeiter im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Er trägt dazu bei, dass sich jeder als Teil des Teams erlebt.

**M-Lead:** Ein Positive Leader trägt dazu bei, dass Mitarbeiter Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist. Er vermittelt seinen Mitarbeitern, dass sie wertvolle Arbeit leisten.

Aus Copyright-Gründen kann hier nur eine Vorschau gezeigt werden.  
Den kompletten Artikel finden Sie auf der Homepage des Herausgebers:

<https://www.personal-manager.at/home.html>

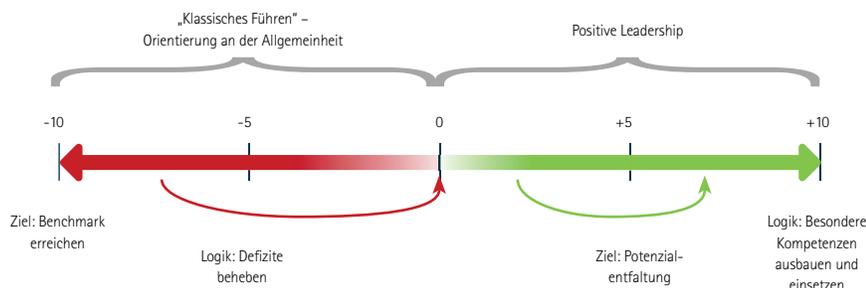


Abbildung 1: Logik von Positive Leadership