

Alexander W. Hunziker

# Positiv führen

Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg



VERLAG : SKV

Alexander W. Hunziker

# Positiv führen

Leadership –  
mit Wertschätzung zum Erfolg

**VERLAG • SKV**

**Alexander W. Hunziker**, Dr. oec. publ., ist Professor an der Berner Fachhochschule. Er befasst sich seit Jahren mit Führung und mit Positiver Psychologie in Forschung und in praktischer Anwendung. Er unterrichtet Fächer wie Happiness Economics, Achtsamkeit und Positive Leadership und berät Unternehmen und Führungskräfte. Studiert hat er Volkswirtschaftslehre mit Nebenfach Psychologie, er wurde in Betriebswirtschaft promoviert und hat sich in Kommunikation (NLP) und Meditation (MBSR) weitergebildet. Er verfügt über internationale Berufserfahrung und war Visiting Scholar an der Harvard University in Boston. Zudem ist er Autor von erfolgreichen Fachbüchern wie «Spass am wissenschaftlichen Arbeiten» und «Spass am ökonomischen Denken».

Haben Sie Fragen, Anregungen oder Rückmeldungen?  
Wir nehmen diese gerne per E-Mail an [info@verlagskv.ch](mailto:info@verlagskv.ch) entgegen.

2. Auflage 2025

Alexander W. Hunziker  
Positiv führen  
Leadership – mit Wertschätzung zum Erfolg

ISBN 978-3-286-51186-6

Das Werk erscheint als E-Book unter der  
ISBN 978-3-286-11882-9 (PDF)

© Verlag SKV AG, Zürich  
[www.verlagskv.ch](http://www.verlagskv.ch)

Alle Rechte vorbehalten.  
Ohne Genehmigung ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus  
in irgendeiner Form zu reproduzieren.

Projektleitung: Yvonne Vafi-Obrist  
Bilder Umschlag und Inhalt: Shutterstock

---

# Vorwort

---

Wertschätzung, Vertrauen und Respekt – das sind die Eckpfeiler erfolgreicher Führung, und das nicht erst seit gestern. Schon vor mehr als 1500 Jahren schrieb Benedikt von Nursia, der Gründer des Benediktinerordens, in seiner Ordensregel im Kapitel 64.19: «So halte er [der Abt] in allem Mass, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen.» Dass die Regel auch heute noch, viele Jahrhunderte später, unverändert gültig ist, zeigt die Relevanz ihrer Kernaussagen. In der Führung geht es nicht primär um Zielvereinbarungen und die Kontrolle der Umsetzung, sondern um das Entdecken von Stärken und um deren konsequente Weiterentwicklung. Gleichzeitig muss ein Umfeld geschaffen werden, in dem alle Mitarbeitenden die Bedingungen vorfinden, die sie zur Leistung befähigen.

Es ist deswegen auch nicht überraschend, dass die Führung von Google in ihrem Projekt «Aristoteles» herausgefunden hat, dass die Hauptursache, die den Unterschied ausmacht zwischen Teams mit sehr hoher Leistung und anderen Teams mit mittlerer Leistung, die sogenannte «Psychological Safety» ist. Damit ist gemeint, dass die Beziehungen in einem Team verlässlich und vertrauensbasiert gestaltet werden müssen, wenn es auf hohe Leistungen ankommt. Nur auf der Basis von Vertrauen kann eine Identifikation mit dem Team und seinen Zielen entstehen, und die wiederum ist eine wesentliche Quelle für Motivation. Viele Führungskräfte wissen zu wenig über ihre Mitarbeitenden. Sie kennen nur das, was die Arbeit betrifft, und interessieren sich nicht genug für den Menschen dahinter.

Positive Führung ist eine menschenorientierte Führung und bildet die Grundlage für eine positive Unternehmenskultur. Beispiele von Firmen wie Ikea, Heinz, Unilever, Metro, Thalia und vielen anderen zeigen die Wirksamkeit des Positiv-Ansatzes. Es lohnt sich aber nicht nur für die grossen, bekannten Unternehmen, sondern gerade auch für KMU, konsequent positiv zu führen. Die wichtigste Voraussetzung für diesen Führungsansatz ist das Vertrauen, und Vertrauen wiederum kann nur entstehen, wenn sich die beteiligten Personen sehr gut kennen. Wir sollten uns deswegen häufiger die Frage stellen, wer wir sind, und es nicht dabei bewenden lassen, darüber zu reden, was wir sind.

In einer positiven Unternehmenskultur gehört es dazu, dass sich die Mitarbeitenden und Führungskräfte wirklich füreinander interessieren, dass sie nicht nur zusammen arbeiten, sondern zusammenarbeiten. Dieses Buch zeigt Wege auf, wie die Idee der positiven Führung entwickelt und ganz konkret angewendet werden kann; denn es nützt nichts, wenn wir nur darüber reden, wie wir besser führen können. Wertschätzung, Vertrauen und Respekt sind keine Begriffe von gestern, sie sind die wirksamsten Instrumente, um Führung zukunftsfähig zu machen. In diesem Sinne möchte ich das vorliegende Buch allen empfehlen, denen Führung wichtig ist und die sich fragen, was sie tun können, um gleichzeitig die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Rentabilität des Unternehmens zu steigern.

Zürich, Februar 2018

Matthias Mölloney

---

# Vorwort zur 2. Auflage

---

*Managementbücher veralten, aber dieses Buch ist aktueller geworden.*

Als ich vor rund sieben Jahren dieses Buch zu schreiben begonnen habe, war ich überzeugt, dass die Geschäftswelt positive Führung braucht. Aber heute braucht sie sie noch viel dringender. Die Gründe liegen im digitalen Wandel und in der künstlichen Intelligenz, in zunehmenden psychischen Erkrankungen sowie im Fachkräftemangel und in Forderungen nach Rentabilität, Agilität und Innovation. Der Zusammenhang zeigt sich immer deutlicher und wird von zunehmend vielen Führungskräften erkannt.

In dieser Auflage gibt es einige Ergänzungen: Job Crafting, Psychologische Sicherheit und wertschätzendes Kritisieren halte ich für so wichtig und wirksam, dass ich diese Themen meinen Lesenden unbedingt zugänglich machen wollte.

Ich wünsche mir eine Gesellschaft, in der Arbeit nicht krank macht, sondern Quelle der Freude und des menschlichen Wachstums ist, und zwar für alle. Wer mithilft, das zu verwirklichen, ist nach meiner Auffassung eine positive Führungskraft.

Bern, Dezember 2024

Alexander Hunziker

Der Sinn des Lebens verbirgt sich hinter diesen drei Fragen:  
Was ist der richtige Zeitpunkt? Wer ist der wichtigste  
Mensch? Was soll ich tun?

Der richtige Zeitpunkt ist der Augenblick. Nur über ihn  
haben wir Gewalt. Der wichtigste Mensch ist der, mit dem  
uns der Augenblick zusammenführt; denn niemand kann  
wissen, ob wir es noch je mit einem anderen zu tun haben  
werden. Das wichtigste Werk ist, dieser Person Gutes zu  
erweisen – denn nur dazu ist der Mensch ins Leben gesandt  
worden.

*Leo N. Tolstoj, russischer Schriftsteller*

---

# Inhaltsverzeichnis

---

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Einstieg</b>                                                   | 14 |
| Positiv führen – Was ist gemeint? .....                           | 16 |
| Positive Leadership definiert .....                               | 19 |
| <b>Grundlagen</b>                                                 | 22 |
| <b>Positive Psychologie</b> .....                                 | 24 |
| Optimisten leben länger .....                                     | 25 |
| Glück ist messbar .....                                           | 25 |
| Mit positiver Lebenseinstellung kommt der Erfolg .....            | 27 |
| Die Aufwärtsspirale zeigt, wie Glück wächst .....                 | 28 |
| 24 Charakterstärken sind ein Schlüssel zu Glück und Erfolg .....  | 30 |
| Fünf Wege zum Aufblühen .....                                     | 31 |
| Glück ist trainierbar .....                                       | 33 |
| <b>Achtsamkeit</b> .....                                          | 36 |
| Achtsamkeit ist ein natürlicher Geisteszustand .....              | 37 |
| Achtsamkeit ist heilsam und fördert Stärken .....                 | 37 |
| Achtsamkeit stärkt emotionale Intelligenz und Leadership .....    | 38 |
| Achtsamkeit ist lernbar .....                                     | 40 |
| Achtsamkeit macht glücklich .....                                 | 41 |
| <b>Verhaltensökonomie</b> .....                                   | 43 |
| Fairness durchsetzen macht glücklich .....                        | 44 |
| Erwartungen und Geschichten nehmen Einfluss .....                 | 44 |
| Wirtschaftswachstum macht in reichen Ländern nicht glücklicher .. | 46 |
| Klassische Anreize versagen .....                                 | 48 |
| Prosoziale und intrinsische Anreize wirken .....                  | 49 |
| Innovative Anwendungen .....                                      | 51 |
| <b>Ergänzendes und Kritisches</b> .....                           | 53 |
| Systemtheorie: Einfluss ist wichtiger als Macht .....             | 53 |
| Gehirnforschung: Glück ist sichtbar .....                         | 56 |
| Wenn Glücksstreben unglücklich macht .....                        | 58 |
| <b>Ausblick</b> .....                                             | 61 |

|                                                     |            |
|-----------------------------------------------------|------------|
| <b>Sich selbst führen</b>                           | <b>62</b>  |
| Das Leben als Elefantenritt .....                   | 64         |
| Energiecheck .....                                  | 65         |
| Drei Übungen für den Start .....                    | 67         |
| Zwischenhalt .....                                  | 72         |
| Drei weitere Übungen .....                          | 73         |
| Wie es weitergehen könnte .....                     | 76         |
| <b>Mitarbeitende führen</b>                         | <b>80</b>  |
| Die Hochzeit .....                                  | 82         |
| Positive «Mitarbeiterlandkarten» anfertigen .....   | 83         |
| Stärkengespräche führen .....                       | 84         |
| Energiecheck .....                                  | 88         |
| Sitzungen gut beginnen .....                        | 89         |
| Positive Ziele vereinbaren .....                    | 91         |
| Zuhören .....                                       | 95         |
| Job Crafting .....                                  | 98         |
| Wertschätzend kritisieren .....                     | 100        |
| Wie Sie starten und wie es weitergehen könnte ..... | 104        |
| <b>Organisationen führen</b>                        | <b>106</b> |
| Das verlorene Pferd .....                           | 108        |
| Positive Standortbestimmung .....                   | 109        |
| Positive Abweichungsanalyse .....                   | 113        |
| Positive Traditionen .....                          | 114        |
| Positives Coaching .....                            | 118        |
| Positive Teamentwicklung .....                      | 119        |
| Appreciative Inquiry .....                          | 122        |
| Psychologische Sicherheit .....                     | 126        |
| Positiv führen im konventionellen Wandel .....      | 129        |
| Positives Turnaround-Management .....               | 135        |
| Positive Netzwerkanalyse .....                      | 139        |
| Holacracy .....                                     | 140        |
| Wie Sie starten und wie es weitergehen könnte ..... | 141        |

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| <b>Ausblick</b>                                | 144 |
| <b>Dickes Dankeschön!</b>                      | 148 |
| <b>Anhang</b>                                  | 150 |
| 24 Charakterstärken .....                      | 152 |
| 25 Kriterien nach Quinn .....                  | 154 |
| 12 Kriterien nach Buckingham und Coffman ..... | 156 |
| Kurze Übung zur mentalen Entspannung .....     | 157 |
| Anregungen zum Job Crafting .....              | 158 |
| Fieldmanual Psychologische Sicherheit .....    | 160 |
| Literaturempfehlungen des Autors .....         | 162 |
| Anmerkungen .....                              | 165 |
| Literaturverzeichnis .....                     | 176 |

---

# Positiv führen – Was ist gemeint?

---

Wenn Führungskräfte den Begriff «Positiv führen» oder «Positive Leadership» zum ersten Mal hören, gibt es grundsätzlich zwei Reaktionen. Die einen sind erfreut, dass etwas «Positives» daherkommt, und sind neugierig. Die anderen finden, dass am Ende des Tages Resultate zu liefern sind und Führung folglich mitunter ein hartes Geschäft ist. Sie sind skeptisch.

Die Skeptischen können sich entspannen: Der Ansatz besagt nicht, dass man pausenlos fröhlich oder nett zueinander sein muss. Er besagt nur, dass man es öfter tun soll, und zeigt auch gleich auf, wie es gehen könnte. Und zudem ist seine Wirksamkeit wissenschaftlich gut fundiert. Er basiert also nicht auf naivem «Gutmenschentum», sondern richtet den Blick pragmatisch auf das Positive, ohne Unangenehmes auszublenden, und er filtert allzu Optimistisches durch Wirksamkeitsstudien und Praxiserfahrungen.

Und die Neugierigen dürfen sich freuen: Obwohl Positive Leadership nichts grundsätzlich Neues ist – es hat immer schon Führungskräfte und Organisationen gegeben, die diesen Ansatz gepflegt haben –, so ist mittlerweile eine breite Sammlung von fundierten Instrumenten und Methoden entstanden. Sie enthält neuartige und erprobte, innovative Tools. Sie dürfte auch für Führungskräfte, die längst mit einer entsprechenden Haltung unterwegs sind, inspirierend sein.

Um zu verstehen, was Positive Leadership ist, stellen Sie sich vor, Sie würden in den nächsten Wochen allen Kolleginnen und Kollegen bei geeigneter Gelegenheit dieselbe Frage stellen: Welches war bisher dein bester Vorgesetzter, und was macht es aus, dass er oder sie auf Platz eins ist? Oder vielleicht diese Frage: Was müsste die dir vorgesetzte Person tun, wie müsste sie sein, damit du mit Freude zur Arbeit gehst und dich über dein Pflichtenheft hinaus für das Wohl der Firma engagierst? – Fantasieren Sie einen Moment, was dabei herauskommen würde ...

Die Antworten würden wohl sehr unterschiedlich ausfallen. Aber mit der Zeit würden sich auch klare Konturen abzeichnen: Wir arbeiten im Allgemei-

nen gern und engagiert, wenn die Vorgesetzten Zeit für uns haben, wenn sie unsere Anliegen ernst nehmen, wenn sie uns inspirieren, wenn sie uns Energie geben und unterstützen, wenn es gerade schwierig ist. Dabei brauchen sie uns nicht alle Schwierigkeiten abzunehmen oder immer in unserem Sinn zu entscheiden. All das ist selbstverständlich. Man muss nicht studiert haben, um das zu wissen. Und doch wäre es spannend zu erfahren, ob das alles nicht nur eine subjektive Einschätzung ist und Wunschdenken oder ob wir nicht doch für einen mürrischen und strengen Chef mehr und besser arbeiten.

Kim Cameron wollte es genau wissen und hat Mitarbeitende gefragt, wie sehr sie den folgenden positiven Aussagen über ihre Vorgesetzten zustimmen:

|                                                                                 | Zustimmung<br>1 bis 7 |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Ich werde gestärkt, wenn ich mit dieser Person im Austausch bin.                |                       |
| Nach einem Kontakt mit dieser Person habe ich mehr Energie für meine Arbeit.    |                       |
| Ich spüre mehr Lebenskraft, wenn ich mit dieser Person in Interaktion bin.      |                       |
| Zu dieser Person würde ich gehen, wenn ich jemanden brauche, der mich aufpeppt. |                       |
| Nach einer Begegnung mit dieser Person bin ich in meiner Arbeit ausdauernder.   |                       |
| <b>Total</b>                                                                    |                       |

#### Fragen zur Messung von «energetisierender Führung»<sup>1</sup>

Bevor wir uns die Resultate anschauen, füllen Sie diesen Fragebogen bitte gleich selber aus und stellen Sie auf diese Weise fest, wie Sie im Moment die Beziehung zu Ihrem aktuellen Vorgesetzten einstufen würden. Verwenden Sie eine Skala von 1 (trifft gar nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu). Nach dem Addieren erhalten Sie einen Wert im Bereich von 5 bis 35.

Sollte das Resultat nicht allzu schmeichelhaft ausfallen, dann ist vielleicht zu bedenken, dass man die Ansprüche nicht sehr hoch ansetzen sollte. In einer anderen Studie wurde festgestellt, dass Vorgesetzte jene Personen-Gruppe darstellen, mit denen man am wenigsten gern zusammen ist. In Gegenwart von allen andern – Familie, Freunde, Lebenspartner, Arbeitskolle-

gen und -kolleginnen, Kunden – empfindet man öfter positive Emotionen und seltener negative.<sup>2</sup> Aber zurück zur Studie von Cameron. Nachdem der Fragebogen zur «energetisierenden Führung» ausgefüllt war, wurde ermittelt, ob Mitarbeitende, die ihrem Chef eine hohe Punktzahl zugeordnet hatten, sich von jenen Mitarbeitenden unterscheiden, die ihren Chef weniger positiv erlebten. Folgendes wurde festgestellt:

- Sie leisten mehr (job performance).
- Sie engagieren sich eher für den Arbeitgeber (organization engagement).
- Sie sind mit ihrer Arbeit zufriedener (job satisfaction).
- Sie fühlen sich wohler in ihrer Familie (family well-being).
- Sie weisen ganz allgemein eine höhere Lebenszufriedenheit auf (well-being).

Ist das nicht ein fantastisches Resultat? Es ist offenbar möglich, betriebswirtschaftlich tolle Resultate zu erzielen, ohne dass Menschen darunter leiden! Mehr noch: Es scheint sogar notwendig, dass sich Menschen wohlfühlen, damit sie ihre beste Leistung vollbringen können.

Viele würden dazu sagen: Es ist längst bekannt, dass die Mitarbeitenden der wichtigste Erfolgsfaktor sind. – Stimmt, aber verhalten wir uns auch entsprechend? Dies zu tun ist alles andere als selbstverständlich. Viele Routinen, Abläufe und Aspekte von Unternehmenskulturen sind nicht wertschätzend, im Gegenteil. Der Mangel an Inspiration, an Energetisierung und an Wertschätzung ist so normal, dass er uns kaum auffällt.

Wenn Sie jetzt dem Impuls widerstehen zu antworten: Na, was soll's, der harte Businessalltag ist halt kein Ponyhof! Wenn Sie stattdessen eher neugierig werden und fragen: Was haben wir eigentlich bisher getan, um auch unter schwierigen Umständen positive Energie freizusetzen? Und wie könnten wir vielleicht mehr davon haben?, dann sind Sie in der Geistesverfassung, um von Positive Leadership zu profitieren. Und nicht nur das. Sie leben den Ansatz bereits vor, indem Sie die wichtigste Grundidee anwenden: in einer herausfordernden Situation den Blick auf das Positive richten, selbst wenn es nicht besonders viel ist, und dafür sorgen, dass es sich mehr.

---

# Positive Leadership definiert

---

Nach diesem illustrativen Einstieg möchten Sie vielleicht gern noch etwas Handfesteres lesen. Die Wissenschaft hat in den letzten zwanzig Jahren eine Fülle von Erkenntnissen zutage gefördert. Wie so oft in der Betriebswirtschaft gibt es viele unterschiedliche Begriffe und Definitionen. Mit folgender Definition dürfte das Verständnis der meisten Forschenden gut abgedeckt sein:<sup>3</sup>

**Positive Leadership ist ein Führungsansatz, der durch systematische Konzentration auf menschliche Stärken freudvoll herausragende Resultate erreichen will.**

- «Konzentration auf menschliche Stärken» bedeutet das systematische Entdecken, das Entwickeln und das Entstehen für wertvolle Eigenschaften von Individuen wie auch von Gruppen.
- «Freudvoll» bedeutet, dass eher der gesunde innere Antrieb gefördert wird, statt dass äussere Anreize geschaffen werden oder Druck gemacht wird.
- «Herausragende Resultate» meint, dass sowohl quantitative wie auch qualitative und kreative Leistungen erreicht werden sollen.
- Mit dem letzten Wort «will» ist natürlich nicht ein frommer Wunsch gemeint, sondern eine entschlossene Haltung, die eine Orientierung an wissenschaftlichen Erkenntnissen selbstverständlich miteinschliesst.

Wichtig scheint mir anzumerken, dass Positive Leadership nicht bedeutet, dass man dafür sorgen soll, dass sich alle stets gut fühlen, selbst wenn sie lügen, betrügen oder die Arbeit verweigern. Keinesfalls! Es wäre höchstens eine empirische Frage, welches Verhalten sich in welchen Situationen auszahlt. Immerhin kann man versuchen, auf wertschätzende Art klare Grenzen zu setzen.

Der Forschungsstrang, der sich mit Positive Leadership beschäftigt, schliesst ein, dass die Konzentration auf Positives auch in schwierigen Situationen einen wertvollen Platz hat. So zeigt sich etwa, dass Freundlichkeit im

Rahmen eines Entlassungsprozesses bei Betroffenen wie auch bei verbleibenden Mitarbeitenden weniger starke emotionale Reaktionen hervorruft.<sup>4</sup> Damit soll nicht gesagt sein, dass Positive Leadership in *jeder* Situation der beste Ansatz ist.

Wer sich über den Rahmen dieses Buches hinaus für Forschungen interessiert, sollte wissen, dass unterschiedliche Namen verwendet werden. Positive Psychologie ist sicher der umfassende Überbegriff. Im Hinblick auf betriebliche Anwendungen gibt es die Ansätze von «Positive Organizational Behavior», «Psychological Capital» und «Positive Organizational Scholarship», die sich überlappen. Ihre Unterscheidung ist mehr von wissenschaftlichem Interesse als von praktischem Nutzen. Nehmen Sie daher diese Ausdrücke einfach als Hintergrundwissen zur Kenntnis und als hilfreiche Suchbegriffe bei einer allfälligen Recherche.

Aus praktischen Gründen ist es sinnvoll, die Forschungsergebnisse zu sortieren, hinsichtlich welcher Frage sie Antworten bereithalten. Drei grundsätzliche Fragen lassen sich unterscheiden:

- Wie führe ich mich selbst?
- Wie führe ich Mitarbeitende?
- Wie führe ich eine Organisation?



Die Landkarte von Positive Leadership<sup>5</sup>

Ergänzen wir noch die wissenschaftlichen Grundlagen, so ergeben sich sowohl eine «Landkarte» von Positive Leadership wie auch die Struktur dieses Buches. Bei dieser Darstellung stellt sich die Frage, was wohl ins weisse mittlere Dreieck gehört, was hier der Kern der Sache ist? Ich möchte diese Frage zunächst offenlassen und am Schluss dieses Buches darauf zurückkommen.

Gut, so viel also zum Begriffsverständnis. Hier ist nicht der Punkt, an dem Sie von Positive Leadership überzeugt sein müssten. Die Definition soll einfach einen klaren Rahmen schaffen und aufzeigen, worüber wir sprechen. Und ich hoffe auch, dass Sie nun auf das Weitere ein bisschen neugierig sind.

## IN KÜRZE

### Positive Leadership

- Positive Leadership ist ein Führungsansatz, der durch systematische Konzentration auf menschliche Stärken freudvoll herausragende Resultate erreichen will.
- Hinter Positive Leadership steht eine persönliche Haltung, die gezielt nach einem freudvollen Miteinander, nach gegenseitiger Unterstützung und persönlichem Wachstum strebt, um betriebliche Ziele zu erreichen.
- Positive Leadership bedeutet nicht, stets fröhlich zu sein oder stets das zu tun, was Mitarbeitende sich wünschen.
- Positive Leadership beinhaltet eine wertschätzende Herangehensweise an Probleme: Statt nach Fehlern zu fragen, um sie zu beheben, wird nach Stärken gefragt, um sie zu fördern.
- Hinter Positive Leadership steht ein breiter Forschungsstrang, der diese Haltung bestärkt und Erkenntnisse zur Umsetzung dieses Führungsansatzes liefert.

# Mitarbeitende führen

---

Wenn Sie sich in den Kreis der meisten Lesenden einreihen, ist dies das erste Kapitel, das Sie aufschlagen: Mitarbeitende zu führen ist täglich herausfordernd. Freudvolle und wertschätzende Instrumente werden darum mit höchster Dringlichkeit gesucht.

Ich empfehle Ihnen aber trotzdem, zuerst das Kapitel über Selbstführung zu lesen und mit den dort vorgeschlagenen Instrumenten zu experimentieren, bevor Sie sich diesem Kapitel zuwenden. Was hier empfohlen wird, gelingt mit höherer Wahrscheinlichkeit, wenn Sie mit positiver Selbstführung vorausgegangen sind.

Darum geht es in diesem Kapitel:

- Wie Sie die Energie Ihrer Mitarbeitenden aktivieren
- Was Ihnen hilft, den Ansatz der Stärkenorientierung tatsächlich umzusetzen
- Was Sie tun können, um die Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden zu verbessern
- Wie Sie selbst mehr Freude am Führen finden können
- Wie Sie gleich loslegen können

## Die Hochzeit

Es war einmal auf einer Insel üblich, für eine Braut drei Kühe zu bezahlen. Bei einer ausserordentlichen Schönheit wurden auch schon mal vier Kühe bezahlt, und es gab Gerüchte, dass irgendwann in der Vergangenheit für die Schönste der Schönen einmal sogar fünf Kühe bezahlt worden seien. Ein Mann hatte dort zwei Töchter. Während die jüngere eine blendende Schönheit war, war die ältere eine zurückhaltende, unsichere junge Frau mit wenig äusseren Reizen. Dem Mann war klar, dass er nur mit Glück zwei Kühe für sie erhalten würde, vielleicht auch nur eine. Und wenn ein Bräutigam gut verhandelte, hätte er sie auch umsonst hergegeben, um nicht länger für sie aufkommen zu müssen.

Als nun ausgerechnet der reichste Mann der Insel sich genau für die ältere Tochter interessierte, stieg seine Hoffnung, vielleicht doch noch zwei Kühe zu erhalten. Was aber dann passierte, damit hätte er nicht gerechnet: Der Bräutigam bot zehn Kühe für die ältere Tochter. Was für ein reicher Trottler das wohl war, dachten viele auf der Insel. Der Bräutigam nahm seine Braut mit auf eine Hochzeitsreise, die doppelt so lange dauerte wie üblich. Und als die beiden zurückkamen, war die Braut kaum wiederzuerkennen. Sie war charmant, selbstsicher, warmherzig; sie bewegte sich mit einer königlich-eleganten Körperhaltung und war von einer ganz eigenartigen Schönheit. Die zehn Kühe, das konnte nun jeder sehen, waren ein Spottpreis gewesen.<sup>114</sup>

Die Geschichte mag etwas gar märchenhaft anmuten, aber sie illustriert ein Prinzip, das nicht nur in Einzelfällen und auf fernen Inseln gilt. In der Geschichte entwickelte sich eine Frau, die konsequent wie eine Königin behandelt wurde, zu einer Königin. So entfalten auch Schülerinnen und Schüler eher ihr Potenzial, wenn ihre Lehrkräfte glauben, sie seien besonders begabt, und sie entsprechend behandeln.<sup>115</sup> Und so entfalten auch Mitarbeitende ihr Potenzial, wenn sie dazu angeregt werden, nach diesem Potenzial zu suchen, beispielsweise indem sie ihre Charakterstärken auf neue Art einsetzen.<sup>116</sup> Der Effekt geht aber auch in die umgekehrte Richtung: Anreizsysteme, die Egoismus eindämmen sollen, verleiten zu egoistischem Verhalten,<sup>117</sup> wie wir bereits im ersten Teil gesehen haben.

Im Folgenden werden Instrumente und Verhaltensweisen aufgezeigt, die Ihnen dabei helfen, an die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeitenden zu glauben und diese dadurch erst möglich zu machen, ohne dabei naiv auf Unrealistisches setzen zu müssen.

## Positive «Mitarbeiterlandkarten» anfertigen

Unser eigenes Verhalten wird – wie wir gesehen haben – von den «mentalen Landkarten» gesteuert. Um die eigene Kommunikation zu verändern, muss man sich nicht vornehmen, irgendetwas Bestimmtes zu tun, zu unterlassen oder zu sagen, man muss bloss seine Landkarte steuern.

Typischerweise können wir von jenen Mitarbeitenden, mit denen wir Mühe haben, sehr schnell aufzählen, was sie alles falsch machen. Ihre Stärken und Erfolge aufzulisten fällt uns hingegen schwerer. Unsere Aufgabe als Führungskraft ist es daher, für einen Ausgleich zu sorgen. Wir sollten uns Zeit nehmen, um in unsere «mentalen Landkarten» der «schwierigen» Mitarbeitenden viel Positives einzuzeichnen, und zwar deutlich. Schreiben Sie also positives Verhalten und Stärken Ihrer Mitarbeitenden auf.

Nur schon das Erkennen der Charakterstärken ist eine spannende Übung. Sie haben sie im Theoriekapitel kennengelernt. Nehmen Sie die Liste der 24 Charakterstärken (ausführliche Version im Anhang) und versuchen Sie zu erkennen, wenn jemand von Ihren Mitarbeitenden eine dieser Stärken zeigt.

Um zu illustrieren, wie so etwas gehen kann, sind Sprechblasen auf den folgenden Seiten platziert, die so gestaltet sind: In der ersten Sprechblase steht jeweils ein möglicher Kommentar zum Text, in der zweiten folgt eine kurze Charakterstärken-Analyse, also eine Einschätzung, welche Charakterstärke verwendet wurde, um den Kommentar abzugeben, etwa so wie im nebenstehenden Beispiel. Dabei ist diese Einschätzung nicht unbedingt die einzig richtige, aber eine meines Erachtens treffende.

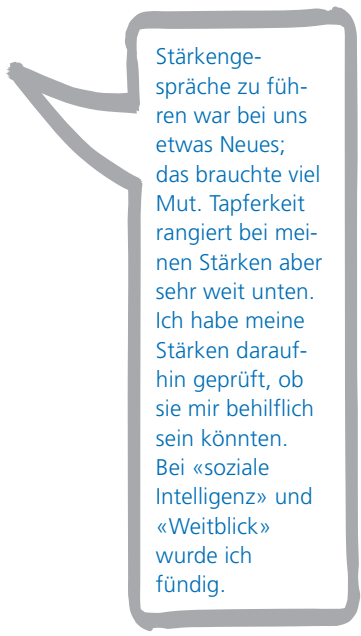
Warum sollten Sie auf Stärken und positives Verhalten achten? Sie können es einfach tun, weil Sie eine gute Führungskraft sein wollen, oder aus Ehrgeiz oder Pflichtbewusstsein. Sie können es aber auch tun, weil Sie etwas faul sind, frustriert oder überfordert. Wenn Sie die Stärken Ihrer Mitarbeitenden kennen, finden Sie mit Leichtigkeit den einfachsten

Diese Sprechblasen sind ungewöhnlich. Ich mag es, wenn Dinge etwas anders sind, als ich es erwarte.

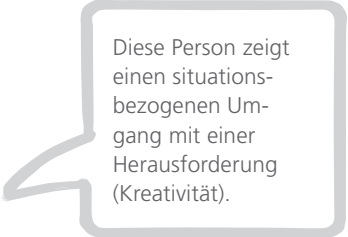
Diese Person zeigt «Neugierde».

Weg, um Ziele zu erreichen. Sie schaffen die Grundlagen, um sich Ihre Aufgabe leicht zu machen. Wenn Sie sich das Thema «Zuversicht» aus dem Energiecheck im vorangehenden Kapitel in Erinnerung rufen, wird der Bezug zur Frustration klar: Die Stärken Ihrer Mitarbeitenden zu kennen, macht Sie zuversichtlicher, schwierige Aufgaben meistern zu können.

Übrigens: Falls es Ihnen allzu schwer fallen sollte, Positives von schwierigen Mitarbeitenden aufzuschreiben, machen Sie es sich leicht: Fangen Sie bei den sympathischen Mitarbeitenden an. Wagen Sie sich danach zu den «Schwierigen» vor.



Stärkengespräche zu führen war bei uns etwas Neues; das brauchte viel Mut. Tapferkeit rangiert bei meinen Stärken aber sehr weit unten. Ich habe meine Stärken daraufhin geprüft, ob sie mir behilflich sein könnten. Bei «soziale Intelligenz» und «Weitblick» wurde ich fündig.



Diese Person zeigt einen situationsbezogenen Umgang mit einer Herausforderung (Kreativität).

### Stärkengespräche führen

Gerade wenn Führungskräfte neu anfangen, positiv zu führen, kann der Ansatz hilfreich sein, Stärkengespräche zu führen. Ein Stärkengespräch ist ein Gespräch, in dem es um die Stärken einer beteiligten Person, hier der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters, geht. Mit dem Stärkengespräch wird ein Rahmen geschaffen, in dem über Positives, über Stärken und Erfolge gesprochen werden kann. Fragen, die man im Stärkengespräch stellen könnte, sind beispielsweise folgende:

- Was macht dir bei der Arbeit besonders viel Freude? Womit hängt das zusammen? Erzähle von einem konkreten Beispiel. Gibt es weitere, ganz andere Beispiele?
- Welches waren deine grössten Erfolge? Was hast du dafür eingesetzt, welches waren deine Bemühungen dazu? Was bedeuten diese Erfolge für dich?
- Was kannst du besonders gut? Was schätzen andere an dir? Wie zeigt sich das? Schildere eine konkrete Begebenheit.
- Sofern vorgängig ein Stärkentest gemacht worden ist: Was ist in deinem Stärkentest herausgekommen? Was hat dir am meisten eingeleuchtet? Mit welchen konkreten Erfahrungen bringst du die hohe Rangierung dieser Stärke in Verbindung?

Das ist je nach Ausgangslage eine sehr ungewöhnliche Sache. Es kann durchaus Mut erfordern. Führungskräfte, die Übungen des positiven Selbstmanagements aus dem vorangehenden Kapitel ausprobiert haben, machen aber durchwegs positive Erfahrungen. Sie beantworten zuerst die Fragen für sich selbst und starten dann mit jenen Mitarbeitenden, an denen sie besonders viel Freude haben.

Trotzdem kann es dazu kommen, dass ein negatives Thema angesprochen wird und danach das weitere Gespräch dominiert. Wird dies erkannt, kann das schwierige Thema in einem «Problemspeicher» abgelegt werden. Praktisch heisst das: Ein Blatt Papier wird mit «Problemspeicher» betitelt, und das konkrete Problem wird als Stichwort darauf notiert. Die Führungskraft erläutert dazu, dass ihr das Thema wichtig sei, das Stärkengespräch aber nicht der richtige Rahmen sei, sich darum zu kümmern.

## Stärkengespräch – Checkliste

### Grundsätze

- **Positive Grundhaltung:** Die positive Haltung ist entscheidend, ohne sie klappt nichts. Sie kann nur zu geringem Anteil kurzfristig willentlich herbeigeführt werden. Sie ist teils angeboren und teils trainierbar.
- **Stärken und Positives ins Zentrum:** Stärken, Erfolgserlebnisse, Freude an der Arbeit gehören ins Zentrum. Schwierigkeiten können benannt und anerkannt, sollen aber nicht vertieft werden.
- **Selbststeuerung aktivieren:** Der Akzent liegt darauf, was die Mitarbeitenden gerne tun würden und was sie für sinnvoll halten. Die Vorstellungen der Führungskraft, was sie tun sollten, bleiben im Hintergrund. Die Führungskraft kann einen Rahmen vorgeben oder dezente Wünsche anbringen.
- **Lieber kurz und gut als lang und perfekt:** Stärkengespräche beabsichtigen, etwas über die Stärken der Mitarbeitenden zu erfahren und anzuregen, dass sie vermehrt eingesetzt werden. Stärken müssen nicht abschliessend und präzise «erhoben» werden. Es können und sollen später weitere Stärkengespräche folgen.

## Vorbereitung

- **Selbst ausprobieren:** Führungskräfte sollten ihre eigenen Stärken kennen und sich mit diesem Thema bereits etwas vertiefter befassen haben. Dies ermöglicht, authentisch aufzutreten.
- **Kommunikation:** Viele Führungskräfte führen Stärkeninterviews ohne besondere Ankündigung. Je nach Kontext kann es aber sinnvoll sein, im Vorfeld etwas verlauten zu lassen, um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen.
- **Begriffsraster wählen:** Die Gefahr ist gross, dass man auf Fertigkeiten stösst («Meine Stärke ist das Korrekturlesen von Texten») statt auf Charakterstärken. Es hilft der Verständigung, sich an bewährte Begrifflichkeiten zu halten, etwa an die Charakterstärken von Seligman/Peterson.
- **Selbsttest:** Es kann sinnvoll sein, die Mitarbeitenden zu bitten, einen Selbsttest durchzuführen und die Resultate ins Gespräch mitzubringen. (Kostenlos ist [www.charakterstaerken.org](http://www.charakterstaerken.org), kostenpflichtig ist der Clifton Strengthsfinder <http://strengths.gallup.com>.)

## Durchführung

- **Gut starten:** Zielsetzung klären – über Stärken mehr zu erfahren, um mehr Freude an der Arbeit zu finden. Letztlich gibt es auch eine Effizienzabsicht, aber diese steht nicht im Vordergrund, sondern es wird darauf vertraut, dass Effizienz quasi von selbst erreicht wird.
- **Beim Positiven bleiben:** Sollte ein negatives Thema auftauchen, darf es gern als «Baustelle» bejaht werden. Es sollte aber umgehend verlassen werden, damit man sich dem Positiven zuwenden kann.
- **Sich an Grobstruktur «Vergangenheit – Zukunft – Wege» orientieren:** – *Vergangenheit:* Welches sind deine Stärken und deine grössten Erfolge? *Zukunft:* Wo könnten deine Stärken noch vermehrt eingesetzt werden? – *Wege:* Wie könnten wir dazu kommen, dass deine Stärken mehr zum Einsatz und zum Tragen kommen?

- **Am Schluss Verbindlichkeit schaffen:** Ein Stärkengespräch ist besonders wirksam, wenn es Teil eines Führungsverständnisses ist, das auch nach dem Stärkengespräch weitergeführt wird. Der Abschluss des Gesprächs sollte daher einen Anschluss an die Zukunft beinhalten. So kann vereinbart werden, dass sich die Mitarbeitenden weiter auf die Suche nach Stärken machen oder versuchen, gefundene Stärken vermehrt einzubringen, und dass sie über die Erfahrungen damit nach einer festgelegten Zeit berichten. Die Aktivierung der Selbststeuerung kann hier besonders wirksam stattfinden.

### Nachbearbeitung

- **Schwierigkeiten nicht beachten:** Wer mit stärkenbasierter Führung anfangen will, tut gut daran, die Zeit zunächst wirklich auf Stärken zu konzentrieren. Die Gefahr ist nämlich gross, dass man am Ende fast nur Negatives besprochen hat. Das Nichtbeachten von Schwierigkeiten – bei gleichzeitiger Beachtung von Stärken – kann sehr gut funktionieren, muss aber nicht. Es lohnt sich meist, es zu versuchen. Wenn es funktioniert, ist es nämlich sehr elegant.
- **Stärken als Ressourcen nutzen:** Bei der Entwicklung von Lösungen die im Stärkengespräch erkannten Stärken einbeziehen. Aber auch der Führungskraft nicht präsente Stärken können durch geeignete Fragen aktiviert werden: Welche deiner Stärken können dir bei der Bewältigung dieser Herausforderung behilflich sein? – Wer in deinem Umfeld hat hier eine Stärke und könnte dich unterstützen?