

## Positive Führung in New Work

# Stärken erkennen, fördern und leben

New Work beschreibt die neue Arbeitswelt und steht für die Stärken- und Potenzialentfaltung aller Mitarbeitenden. Genau dort setzt die Positive Führung mit ihrem Fokus auf Stärken und Potenziale an. Was es in der Praxis braucht, sind eine Stärkenorientierung auf drei Ebenen, das (Vor-)Leben einer positiven Haltung und die Fähigkeit, Stärken durch gezieltes Fragen zu aktivieren.

Von Sonja Kupferschmid Boxler und Stefanie Philipp

Die Arbeitswelt erfährt seit einigen Jahren einen grundlegenden Wandel – hin zu einer neuen Form des Arbeitens, die sich unter dem Begriff «New Work» etabliert hat. Gemeint sind zukunftsweisende Arbeitsformen, die flexibles und sinnstiftendes Arbeiten ermöglichen. Gründe für diese Transformation sind verschiedene Entwicklungen wie die Digitalisierung, die Globalisierung und der demografische Wandel. Auch die aktuellen Herausforderungen (z.B. Homeoffice-Arbeit, Führen auf Distanz) treiben die «New Work»-Bewegung weiter an. Für Unternehmen und Führungskräfte stellt sich daher zunehmend die Frage, welche Art von Führung heute und in Zukunft wirkungsvoll ist.

### Führen im New-Work-Zeitalter

Mitarbeitende zu Zeiten von New Work zu führen, heisst, Menschen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt zu begleiten und sie dabei bestmöglich zu unterstützen. Insbesondere in herausfordernden Zeiten ist eine gute, mitarbeiterorientierte Führung wichtiger denn je. Ähnlich wie ein Leuchtturm, der bei stürmischem Wetter als Orientierung dient und zeigt, wo es langgeht. Ein Führungsverständnis, das die Mitarbeitenden und deren Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt und ihnen gleichzeitig die nötige Kursrichtung angibt, ist die der Positiven Führung.

### Positive Führung – Fokus auf Stärken und Potenziale

Der Ansatz der Positiven Führung (engl. Positive Leadership) gilt noch als relativ junges Führungskonzept und entwickelte sich aus den Grundannahmen der Positiven Psychologie. Die Positive Psychologie und ihr Begründer Dr. Martin Seligman

setzen sich seit Ende der 1990er-Jahre u.a. für die Erforschung und Förderung von (Charakter-)Stärken ein. Denselben Fokus hat die Positive Führung: Bei diesem Führungsansatz geht es darum, dass Mitarbeitende am Arbeitsplatz ihre individuellen Stärken und Potenziale erkennen, entwickeln und einbringen können. Entscheidend dafür sind ein Umfeld, in dem es zu dieser Entfaltung kommen kann, sowie Führungspersonen, die durch ihren Führungsstil die nötige Basis schaffen (Ebner, 2019).

### PERMA-Lead als Rahmenmodell

Ein Rahmenmodell, welches die zentralen Ansatzpunkte der Positiven Führung beschreibt, ist das PERMA-Lead. Das PERMA-Lead-Modell stellt eine Weiterentwicklung des «klassischen» PERMA-Modells nach Seligman (2011) dar, das fünf Komponenten (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment) als Grundlagen für das Aufblühen und Wohlbefinden des Menschen definiert. Was das für den Führungsalltag bedeutet, soll nachfolgend in Anlehnung an Ebner (2019) skizziert werden.

**Positive Emotions** (positive Emotionen)  
Ein wichtiger Faktor im Hinblick auf das Wohlbefinden von uns Menschen ist das Erleben positiver Emotionen, die wir als angenehm empfinden, wie z.B. Freude, Spass oder Genuss. Eine Führungsperson, die den Ansatz der Positiven Führung verfolgt, trägt dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Spass haben.

**Engagement** (Engagement)  
Wir Menschen streben nach Möglichkeiten, unsere Stärken und Potenziale zu

entfalten und einbringen zu können. So kommt es bei einem richtigen Mass an Herausforderung (d.h. einer guten Balance zwischen Über- und Unterforderung) zu Flow-Erleben. Für eine Führungskraft bedeutet dies, den Mitarbeitenden Aufgaben zu geben, wo diese ihre individuellen Stärken erkennen, ausleben und weiterentwickeln können.

**Relationships** (förderliche Beziehungen)  
Das Eingebundensein in ein soziales Netzwerk (z.B. Familie, Freundschaften,

### ÜBUNG FÜR DIE PRAXIS

Nutzen Sie die folgende Übung für sich oder bei der Stärkenarbeit mit Ihren Mitarbeitenden.

#### Schritt 1: Stärken entdecken

Denken Sie an eine herausfordernde Situation, in der Sie Ihr Bestes gegeben haben oder völlig in sich aufgegangen sind:

- Welche Stärken haben Sie da gelebt bzw. bewiesen?
- Was gelang Ihnen von allein, ohne dass Sie darüber nachdenken mussten?

#### Schritt 2: Stärken ausmalen

Entscheiden Sie sich für eine dieser Stärken und gehen Sie ihr weiter auf die Spur:

- Was macht diese Stärke für Sie aus?
- Woran merken Sie im Moment, dass Sie Ihre Stärke ausleben?
- Woran würde eine aussenstehende Person erkennen, dass das eine Ihrer Stärken ist?

#### Schritt 3: Stärken fördern

Überlegen Sie sich nun, wie Sie diese Stärke bewusst einsetzen und fördern können:

- Gibt es eine Möglichkeit, diese Stärke anderswo einzusetzen? Wenn ja, wo und wie?
- Wie gelingt es Ihnen, die Stärke auf Knopfdruck abzurufen?
- Wo und wie können Sie Ihre Stärke trainieren?

Team) ist für uns Menschen eine wichtige Basis, damit wir unser Potenzial entfalten können. Eine zentrale Aufgabe einer Führungsperson ist es daher, dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeitenden im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen.

**Meaning** (erlebte Sinnhaftigkeit)

Etwas zu tun, das wir als bedeutungs- und sinnvoll erachten, gilt als weiteres menschliches Bedürfnis. Es ist die Basis, um sich zu engagieren und dadurch Erfüllung zu erleben. Eine Führungskraft, die nach dem positiven Führungsverständnis führt, trägt bewusst dazu bei, dass Mitarbeitende in ihrer Arbeit Sinn erleben und wissen, warum ihre Arbeit wichtig ist.

**Accomplishment** (Zielerreichung)

Das Gefühl, etwas durch eigenes Tun geschafft zu haben, ist eine zusätzliche Erfahrung, die wir Menschen brauchen, um zufrieden zu sein. Für eine Führungsperson heisst das, sich mit den Mitarbeitenden zu freuen, wenn ein Ziel erreicht ist, sowie Lob und positives Feedback zu geben.

**Lead** (Führung)

Der sechste und damit letzte Faktor beschreibt die Stärkenorientierung der Führungskraft selbst. Das heisst, inwiefern sie die Stärken und Potenziale ihrer Mitarbeitenden erkennt, fördert und ermöglicht, diese im Unternehmen einzubringen.

Zusammenfassend beschreibt Positive Führung all das, was eine Führungsperson dazu beiträgt, um die PERMA-Faktoren der Mitarbeitenden zu steigern.

**Was bedeutet dies für die (Führungs-)Praxis?**

Das PERMA-Lead-Modell und die dazugehörige Forschung zeigen, dass eine stärkenorientierte Führung zum Wohlbefinden der Mitarbeitenden beiträgt. Was darüber hinaus von Bedeutung ist, sind ein gesamtheitlicher Ansatz über drei organisationale Ebenen sowie das (Vor-)Leben einer positiven Haltung.

**Stärkenorientierung auf drei Ebenen**

Das Erkennen und Fördern von Stärken stellt das Fundament der positiven Führung dar. Diese Stärkenorientierung lässt sich in der Praxis auf drei Ebenen umsetzen:

- **MitarbeiterEbene:** Mitarbeitende mit Fokus auf Stärken und Potenziale individuell führen und begleiten (z.B. auch mithilfe von Coaching oder betrieblichem Mentoring)
- **Teamebene:** Stärken und Potenziale von Teams erkennen, nutzen und fördern (z.B. durch Teamcoaching)
- **Organisationsebene:** Die Organisation als lernendes System verstehen, Kultur und Werte als Stärken nutzen sowie die organisationale Widerstandsfähigkeit bewusst stärken (z.B. im Rahmen einer gesamtheitlichen betrieblichen Resilienzförderung)

**Positive Haltung (vor-)leben**

Die Prinzipien der Positiven Führung sind nur dann erfolgreich, wenn die Führungsperson das, was sie ihren Mitarbeitenden auf den Weg gibt, auch selbst (vor-)lebt – sprich, sich selbst gut führt. Was dabei zählt, sind:

- eine (Grund-)Haltung, die ressourcen-, ziel- und lösungsorientiertes Vorgehen sowie Hilfe zur Selbsthilfe ermöglicht

- die Kultivierung positiver Gedanken und Gefühle sowie
- das Kennen eigener Stärken und Potenziale sowie der Möglichkeiten, diese einzubringen.

**Stärken, die stark machen**

Jeder Mensch verfügt über eine grosse Schatzkiste an Stärken und Potenzialen – welche dies sind, ist individuell. Durch gezieltes Hinschauen und Fragen können diese Stärken aktiviert und dadurch sichtbar und nutzbar gemacht werden (siehe Übung für die Praxis). Stärken sind auch Ressourcen, die uns im Umgang mit Herausforderungen stark machen. Das Einzige, was wir dafür tun müssen, ist, diese für uns zu entdecken – und sie zum Glänzen zu bringen.

Erfahren Sie, wie Sie Ihren Führungsstil stärkenorientiert erweitern können.

**Lehrgang Coaching Mentoring:**

<https://www.coachingzentrum.ch/ausbildung/betrieblicher-mentor-mit-eidg-fa/>



**Sonja Kupferschmid**

**Boxler** ist beim Coachingzentrum Olten – dem Kompetenzzentrum für Coaching, betriebliches Mentoring, Supervision und Resilienztraining – in der Geschäftsführung tätig und hat sich beim Auf- und Ausbau des Weiterbildungsangebotes vertieft mit dem Thema Stärken und Ressourcen auseinandergesetzt.



**Stefanie Philipp**

engagiert sich im Coachingzentrum Olten als Fachspezialistin Produkteentwicklung und verfügt als Psychologin M.Sc. über ein wissenschaftlich fundiertes Know-how rund um Coaching, betriebliches Mentoring und Resilienztraining.



**BIKE TO WORK CHALLENGE 2021**  
**MAI & JUNI**  
**JETZT ANMELDEN:**  
**biketowork.ch**  
**Fitness & Teamgeist inklusive!**  
**Teilnahme auch im Homeoffice!**