

Utho Creusen / Nina-Ric Eschemann / Thomas Johann

Positive Leadership

Utho Creusen / Nina-Ric Eschemann  
Thomas Johann

# **Positive Leadership**

Psychologie erfolgreicher Führung

Erweiterte Strategien zur Anwendung  
des Grid-Modells



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2215-1

*Gemeinsam widmen wir dieses Buch Dr. Emil Lux, der am 18. Dezember 2005 im Alter von 87 Jahren verstarb. Dr. Emil Lux war nicht nur ein deutscher Unternehmer, sondern auch ein Visionär. Er war Eigentümer und Geschäftsführer des Werkzeugunternehmens LUX Tools, brachte GRID® nach Deutschland und gründete zusammen mit Manfred Maus die OBI Bau- und Heimwerkermärkte. Mit der Marianne-und-Emil-Lux-Stiftung engagierte er sich besonders für soziale Projekte.*

# Geleitwort

Im Jahr 1970 gründeten Dr. Emil Lux, dem die Autoren dieses Buch gewidmet haben, und ich die OBI Bau- und Heimwerkermärkte. Zu OBI gehören heute über 500 Bau- und Heimwerkermärkte. Meiner Überzeugung nach war die Erfolgsgeschichte dieses Franchiseunternehmens nur möglich, weil wir dort bereits seit Jahrzehnten intuitiv die in diesem Buch beschriebenen Prinzipien anwenden. So konnten wir für uns immer wieder Menschen gewinnen, die sich engagiert und motiviert einbringen wollten. Ich freue mich, dass Dr. Utho Creusen, Nina-Ric Eschemann und Thomas Johann mit ihrem Buch nun ein Plädoyer für diese positive Art des Denkens, Fühlens und Führens verfasst haben. Es erweitert maßgeblich unser Verständnis von Führung und menschlichem Verhalten.

Manfred Maus

Gründer OBI Bau- und Heimwerkermärkte,  
Träger des Bundesverdienstkreuzes  
und der Verdienstmedaille des Landes Baden-Württemberg,  
Ehrenpräsident des Deutschen Franchise-Verbandes,  
Ehrenpräsident des Bundesverbandes  
Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte

# Vorwort

Wie führt man positiv und wie verhält man sich positiv? Oder anders formuliert: Wie macht man die Mitarbeiter glücklich und erhöht gleichzeitig den unternehmerischen Erfolg, also den Gewinn? Diesen Fragen gehen wir in Theorie und Praxis seit Jahren nach. Herausgekommen ist ein einzigartiger Führungsansatz, der Traditionelles mit Neuem verbindet. Wir nennen diesen Ansatz Positive Leadership mit Grid®.

Motivierte, engagierte und positiv denkende Führungskräfte und Mitarbeiter sind statistisch gesehen immer noch die Ausnahme. Wir möchten mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten, dass sich dies in Zukunft ändert.

In Unternehmen hat man es mit Menschen zu tun. Diese richtig zu behandeln ist die Herausforderung unserer Zeit. Wir glauben, dass jeder Mitarbeiter und vor allem jeder Manager fundierte Grundkenntnisse über die menschliche Psyche haben sollte. Wir stützen uns in diesem Buch speziell auf die Erkenntnisse der Positiven Psychologie, einer noch recht jungen Forschungsrichtung, und übertragen deren Einsichten auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge.

In diesem Buch erfahren Sie ...

- warum Sie heutzutage anders mit Mitarbeitern und Kollegen umgehen sollten als sie es vielleicht gewöhnt sind;
- wie Sie mit Hilfe moderner Methoden führen können;
- welche Konzepte von besonderer Relevanz sind und wie Sie diese einsetzen können;
- anhand vieler anschaulicher und ganz konkreter Beispiele, wie wir in unserem täglichen Berufsalltag seit Jahren erfolgreich damit arbeiten;
- wie Sie testen können, ob Sie positiv führen.

Leicht verständlich und unterhaltsam geschrieben lässt sich dieses Buch beispielsweise auf einer fünfstündigen Zugfahrt durcharbeiten. Unser Ziel ist es, dass Sie die neuen Erkenntnisse aus diesem Buch sofort anwenden können.

Wir wünschen Ihnen Spaß beim Lesen und viele neue Erkenntnisse!

Ingolstadt, Frankfurt am Main und Miami im Frühjahr 2010

Utho Creusen, Nina-Ric Eschemann, Thomas Johann

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	7
Vorwort .....	9
Einführung .....	15
Die Wirkung positiver Emotionen.....	17
Ein Beispiel – Dankbarkeit und produktive Teams .....	20
1 Positive Leadership mit GRID.....	23
Grid als Modell der Beteiligung von Mitarbeitern.....	25
2 Talente und Stärken als Kern eines positiven Lebens .....	33
Was ist ein Talent?.....	33
Wie finden Sie Ihre Talente heraus? – Der Clifton StrengthsFinder®.....	35
Stärken = Talente + Fähigkeiten + Wissen – Der PLUS-Test® .....	36
Was sind Charakterstärken, und wie ermitteln Sie Ihre? – Der VIA-Test .....	37
Talente und Teams – Das Konzept des Team Match von Positive Leadership .....	41
Talente, Stärken und Charakterstärken in der Praxis.....	42
Ein Beispiel – Die erfolgreiche Integration eines Geschäftsführers ins Team.....	44
3 Engagement – positive Emotionen erfahren bei maximaler Leistungsfähigkeit.....	47
Flow als Grundlage von Engagement.....	47
Wie misst man Flow und Engagement? .....	51



---

	Praxisumsetzung – Regelmäßiges Messen führt zu Veränderung .....	52
	Ein Beispiel – Messung und Erhöhung des Engagements .....	53
4	Psychologisches Kapital führt zu positiven Ergebnissen.....	55
	Über wie viel psychologisches Kapital verfügen Sie? .....	56
	Selbstwirksamkeit – Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten .....	58
	Hoffnung und Zielerreichung .....	65
	Optimismus – Der Erklärungsstil macht den Unterschied .....	70
	Resilienz – Trotz Widrigkeiten zurückfedern.....	91
	Zwischenbilanz.....	97
5	Vision – Sinnggebung schafft Identifikation und Motivation .....	99
	Das Empfinden von Sinn – Ein menschliches Grundbedürfnis .....	99
	Vision – Sinn auch im Unternehmen.....	104
	Ein Beispiel – Visionserarbeitung bei EMV-PROFI.....	110
6	Mitarbeiterbeteiligung mit Grid.....	117
	Beteiligung im Berufsalltag – Die sechs Hüte des Denkens®.....	126
	Was ist Grid? – Die sieben Führungsstile im Überblick .....	130
	Die sieben Interaktionselemente –	
	Wie gehen Sie mit anderen Menschen um? .....	133
	Die Führungsstile im Detail und die Frage: Wie führen Sie? .....	140
	Der 9,1 Stil: Kontrolle (anweisen und dominieren).....	140
	Der 1,9 Stil: Entgegenkommen (nachgeben und sich fügen) .....	146
	Der 5,5 Stil: Status Quo (ausgleichen und Kompromisse suchen).....	154
	Der 1,1 Stil: Gleichgültigkeit (ausweichen und vermeiden) .....	160
	Der patriarchalische (PAT) Stil (vorschreiben und anleiten).....	165

---

Der opportunistische (OPP) Stil (ausnutzen und manipulieren).....	170
Der 9,9 Stil (sich einbringen und engagieren).....	176
Teamentwicklung – Grid auf Teamebene .....	182
Gruppendynamik und Führen im Wandel .....	185
Grid in der Praxis – Globus SB-Warenhäuser.....	185
EXKURS: Appreciative Inquiry – Positives Hinterfragen führt zu positiven Ergebnissen.....	201
Anhang.....	205
Literaturempfehlungen.....	207
Literaturverzeichnis .....	209
Die Autorin und die Autoren .....	211

# Einführung

## Positiv führen, mehr leisten und besser leben

Heutzutage sind viele Menschen am Arbeitsplatz demotiviert. So hat das Beratungsunternehmen Gallup im jährlichen Engagementindex erhoben, dass sich 66 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland emotional nur gering an ihre Firma gebunden fühlen und vorzugsweise nur „Dienst nach Vorschrift“ machen, 23 Prozent bereits innerlich gekündigt haben und teilweise aktiv ihrem Arbeitgeber schaden. Gerade einmal 11 Prozent der Beschäftigten empfinden eine echte Verpflichtung gegenüber ihrem Unternehmen und arbeiten entsprechend engagiert. (Diese Zahlen sind in den letzten Jahren recht konstant. Die angegebenen Werte beziehen sich auf das Jahr 2009.) Im internationalen Vergleich belegt Deutschland damit nur einen Platz im unteren Mittelfeld. Die Folgen zeigen sich in einer verminderten Leistungsfähigkeit der Unternehmungen. Auf die deutsche Volkswirtschaft hochgerechnet geht Gallup von quantifizierbaren Schäden in Höhe von 92,3 bis 121,5 Mrd. EUR jährlich aus.

Dafür verantwortlich sind vor allem Defizite im Personalmanagement und der Führung. Positiv emotionalisierende Reaktionen wie Anerkennung, Dankbarkeit und Lob werden von Führungskräften viel zu selten ausgesprochen. Auch können sich Mitarbeiter nicht ausreichend einbringen, da ihre Meinung kaum zu interessieren scheint. Gallup fasst die zentralen Ergebnisse folgendermaßen zusammen:

**„Führungskräfte müssen sich zunächst ihrer Stärken und Schwächen bewusst werden und erkennen, wie ihr Führungsverhalten von den Teammitgliedern wahrgenommen wird.“ (FTD 2009).**

Doch warum sind viele Menschen im Job unzufrieden und unglücklich? Ein Erklärungsansatz dürfte sein, dass Menschen im Allgemeinen und auch Mitarbeiter (Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Buch die männliche Form verwendet. Gleichwohl sind aber auch immer weibliche Mitarbeiter und Manager gemeint.) aller Hierarchieebenen im

Speziellen meist nicht wissen, wie sie glücklicher werden können. Dabei ist es so wichtig glücklich zu sein, da dies positive Auswirkungen auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit hat. Glückliche Menschen sind aktiver und empfinden mehr Freude im Alltag.

Diese Erkenntnisse sind intuitiv verständlich und nun auch durch eine neue Forschungsdisziplin wissenschaftlich bestätigt: die Positive Psychologie (vgl. Creusen/Müller-Seitz (2009)). Erst im Jahre 1998, als Prof. Dr. Martin E. P. Seligman zum Präsidenten der American Psychologist Association gewählt wurde, setzte er die Positive Psychologie auf die Agenda des Verbandes. Seine Entscheidung begründete Seligman mit der jahrzehntelangen Fokussierung auf negative Zustände. Ebenfalls stellte er fest, dass nach 1945 der Wohlstand in vielen Ländern stark zugenommen hatte, nicht aber die Zufriedenheit, das Wohlbefinden und die Erfüllung der Menschen. Dies verwundert auf den ersten Blick. Auf den zweiten Blick wird klar: Geld macht nicht glücklich. Ist der Lebensunterhalt gesichert, erhöht zusätzliches Geld das Glücksempfinden kaum. Folglich sind auch monetäre Anreize in Unternehmen als sekundär anzusehen. Vielmehr sollte man den Mitarbeiter, den Menschen, in den Mittelpunkt stellen. Durch eine entsprechende Einbeziehung und Beteiligung lassen sich Mitarbeiter viel stärker und vor allem langfristiger motivieren.

Die Positive Psychologie hat bereits das Leben von Millionen Menschen zum Besseren gewendet. Insofern dauerte es nicht lange, bis auch die Betriebswirtschaftslehre auf diese Disziplin aufmerksam wurde und versuchte, Wissen und Praktiken auf Unternehmen zu übertragen. Dies geschah seit 2003 mit dem Ziel der Schaffung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile für Unternehmen (vgl. Michaels/Handfield-Jones/Axelrod (2001)). Ebenfalls sollten Arbeitsplätze in Unternehmen für aktuelle und zukünftige Mitarbeiter attraktiv gemacht werden, damit sich die Besten bewerben. Untersuchungen (vgl. Luthans/Youssef/Avolio (2007)) zeigen, dass gute Arbeitsplätze heutzutage gerade nicht mehr eine lebenslange Beschäftigung garantieren müssen. Vielmehr sollen sie Möglichkeiten, Ressourcen und Flexibilität eröffnen, damit Mitarbeiter sich weiterentwickeln, lernen und wachsen können. Dies ermöglicht den Mitarbeitern zukünftige Karriere-schritte. So ist in der Praxis zu beobachten, dass Karrieren schon jetzt und in der Zukunft noch viel stärker zergliedert sind. Häufige Arbeitsplatzwechsel sind nicht mehr die Ausnahmen, sondern die Regel. Und nur wer

sich auch im psychologischen Sinne weiterentwickelt, kann auf Zufriedenheit und Wohlbefinden sowie Karriereschritte hoffen.

## Die Wirkung positiver Emotionen

Über was würden Sie sich freuen? Stellen Sie sich doch einmal eine Situation vor, in der Sie sich kürzlich über etwas gefreut haben! Haben Sie ein Kompliment bekommen? Oder wurde Ihnen etwas geschenkt? Wurden Sie befördert? Haben Sie in der Lotterie gewonnen?

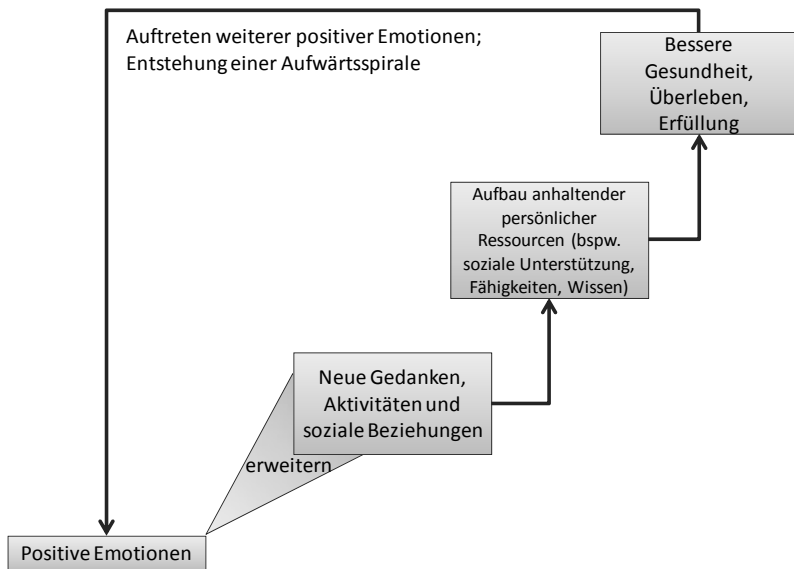
Was löste das Gefühl der Freude in Ihnen aus? Freude erzeugt den Drang zu spielen, die Grenzen auszutesten, kreativ sowie sozial und physisch aktiv zu sein. Jemand der sich freut, möchte dies auch anderen mitteilen und seine Empfindungen körperlich ausleben. Der Freudenschrei vereint zum Beispiel beide Komponenten: Man kommuniziert und ist körperlich aktiv.

Doch wozu führt dies? Wenn man körperlich aktiv ist und sich vielleicht sportlich betätigt, so wird man fitter. Teilt man sich anderen Menschen mit, so entstehen durch diese Interaktionen soziale Verbindungen. In der Psychologie spricht man von einem Aufbau von Ressourcen. Diese können später zum eigenen Vorteil eingesetzt werden.

Dies ist der Grundgedanke von Barbara Fredricksons „Broaden-and-Build-Theory“ (zu Deutsch etwa: „Erweiterungs-und-Aufbau-Theorie“). Barbara Fredrickson ist Professorin für Psychologie an der Universität von North Carolina und eine der bedeutendsten Forscherinnen im Bereich der Positiven Psychologie. Die Broaden-and-Build-Theorie ist die Grundlage zum Verständnis des Wirkens von positiven Emotionen wie Freude, Interesse, Stolz, Dankbarkeit und Zufriedenheit (vgl. hier und im Folgenden Fredrickson (1998, 2002)). Der Name ihrer Theorie ergibt sich daraus, dass positive Emotionen das eigene Denken erweitern und dies zu einem Aufbau von Ressourcen wie Unterstützung durch andere oder physischer Fertigkeiten, beispielsweise koordinativen Fähigkeiten, führt.

Interessant ist, dass Menschen, die positiv emotionalisiert sind, auch mehr wahrnehmen. Sie sind aufmerksamer und achtsamer: Positive Emotionen sind ansteckend. Die folgende Darstellung soll die Zusammenhänge verdeutlichen:

**Abbildung E.1** Wirkung positiver Emotionen: Die Broaden-and-Build-Theory (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cohn/Fredrickson (2009), S. 16)



Im Idealfall ist das Verhältnis von positiven zu negativen Emotionen fünf zu eins. Auf eine negative Emotion sollten fünf positive folgen – auch im Berufsalltag. Dieses Verhältnis, so haben wissenschaftliche Untersuchungen ergeben, hält unsere Psyche in einem positiven Gleichgewicht. Sollten Sie von diesem Verhältnis negativ abweichen, so gibt es Übungen, die helfen und dabei unterstützen, bewusst positiver zu werden.

Eine solche Intervention, die sich in den Lebensalltag leicht einbauen lässt, nennt sich „Die drei guten Dinge“ und basiert auf der Übung „The Three Blessings Exercise“®. Dieses Instrument wurde von Prof. Seligman entwickelt. Diese Übung möchten wir Ihnen kurz vorstellen.

Unser Leben ist zunehmend von Hektik, Termindruck und Stress geprägt. Aufgrund der vielen Anforderungen und Erwartungen, die an uns gestellt werden, fällt es immer schwerer, bewusst und regelmäßig innezuhalten und zu reflektieren. Die Zeit dafür fehlt, die Muße, die dazu nötig wäre, stellt sich nicht automatisch ein, und schließlich wird die Notwendigkeit nicht mehr gesehen. Gleichwohl erleben wir jeden Tag viele schöne Momente. Diese gilt es bewusst wahrzunehmen.

Schreiben Sie dazu jeden Abend vor dem Zubettgehen drei gute Dinge auf, die Ihnen der Tag gebracht hat. Halten Sie auch fest, warum diese Dinge gut und positiv waren und Ihnen Freude gebracht haben. Es können kleine Begebenheiten oder wichtige Lebensereignisse sein. Als Beispiele wären das zufällige Treffen eines Freundes, den man lange nicht mehr gesehen hat, eine Beförderung, hilfsbereite Kollegen, Spaß beim Sport oder andere Ereignisse zu nennen. Am nächsten Morgen erinnert man sich dann an diese drei Dinge. Lesen Sie gezielt noch einmal die Zeilen des letzten Abends durch, vergegenwärtigen Sie sich diese noch einmal. Somit beenden Sie den vorausgegangenen Tag positiv emotionalisiert und beginnen den neuen ebenso.

Diese einfache Übung führt, wissenschaftlich belegt, über einen Zeitraum von drei Monaten zu einer Steigerung des persönlichen Glücksempfindens. Selbst wenn man dann diese Übung nicht regelmäßig fortführt, fühlt man sich noch die nächsten sechs Monate glücklicher – im Vergleich zum Ausgangswert. Dieses erhöhte Niveau kann allerdings durch ein tägliches Durchführen der Übung gehalten werden. Wer dieses hochwirksame Instrument täglich einsetzen möchte, kann dies auf der Internetseite [www.gtgd.eu](http://www.gtgd.eu) sowie im „Glückstagebuch“ ([www.das-glueckstagebuch.de](http://www.das-glueckstagebuch.de)) der Autoren Creusen und Eschemann tun.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass positive Emotionen auf individueller Ebene widerstandsfähiger, sozial integrierter und leistungsfähiger machen. Dies führt zu erhöhten Werten bei Wohlbefinden, Zufriedenheit, Glück, Optimismus und Hoffnung. Auf der zwischenmenschlichen Ebene sind positive Emotionen ansteckend und stellen Hilfsbereitschaft, Flexibilität, Empathie (die Fähigkeit sich in andere emotional hineinzusetzen) und Kreativität her. Positive Emotionen fördern und erleichtern das Erfahren von Kompetenz, Erfolg, Einbeziehung sowie sozialen Bindungen.

## Ein Beispiel - Dankbarkeit und produktive Teams

Aufgrund von verschiedenen Meinungen zu einer Standortentscheidung kam es zum offenen Streit zwischen zwei der drei Landesgeschäftsführer eines internationalen Handelskonzerns. Nachdem man nicht in der Lage war, diesen Konflikt untereinander zu lösen, eskalierte man ihn auf die nächst höhere Ebene, zum Vorstand, und versuchte dabei auch, sich gegenseitig anzuschwärzen. Der Vorstand aber wollte nicht als Schiedsrichter fungieren und entschied sich bewusst dazu, eine Teamentwicklungsmaßnahme durchzuführen, um das Vertrauen untereinander wieder herzustellen.

In einem ersten Schritt wurden individuelle vertrauliche Gespräche mit allen drei Managern geführt, um die Sichtweise jedes Einzelnen und die Hintergründe besser zu verstehen. Es ging zunächst darum, nur zuzuhören und Informationen zu sammeln, ohne zu beurteilen oder gar zu verurteilen. Dann wurde ein klarer Schnitt gemacht: Auf die Vergangenheit wurde nun nicht mehr eingegangen, um die Fronten nicht noch weiter zu verhärten. Stattdessen wurde thematisiert, wie eine zukünftige positive Zusammenarbeit gelingen könnte.

Nun ging es darum, wieder eine gegenseitige Wertschätzung und Dankbarkeit möglich zu machen. Wertschätzung heißt, beim Anderen etwas anzuerkennen, etwas zu bewundern, auch Licht und nicht nur Schatten zu sehen. Wer voller Wertschätzung für seine Mitmenschen ist, nimmt Ereignisse nicht als selbstverständlich hin, erfährt mehr positive Emotionen und empfindet seltener Neid, Gier, Sorge, Eifersucht, Feindseligkeit und Irritationen. Wertschätzung macht so auch das eigene Leben lebenswerter und leichter!

Dankbarkeit ist eng verbunden mit Wertschätzung. Wer dankbar ist, zeigt damit Wertschätzung. Dankbarkeit beginnt aber auch bei jedem selbst. Eigene Erfolge und Leistungen sollten gewürdigt werden, und seien sie auch noch so klein. Diese Haltung kann man lernen und üben und fest in den Tagesablauf einbauen. Man kann sich zum Beispiel vornehmen, jeden Tag für etwas dankbar zu sein. Steter Tropfen höhlt den Stein. Dankbarkeit kann man mit einfachen Worten zeigen, durch eine Aufmerksamkeit oder ein kleines Geschenk. Dies kann durchaus auch einmal in Richtung eines Vorgesetzten, also „nach oben“ gehen. Führungskräfte in Unternehmen



erhalten meistens wenig Rückmeldungen über ihr Tun, sind aber oft dankbar dafür und immer wieder einmal für einen „Bumerangeffekt“ gut: Aufmerksamkeit, Wertschätzung und Dankbarkeit werden erwidert.

Um zu einer solchen Wertschätzung und Dankbarkeit in unserem Beispiel zu kommen, wurde das Instrument „Gratitude Letter“® (zu Deutsch: Dankbarkeitsbrief) verwendet. Die Geschäftsführer wurden aufgefordert, sich gegenseitig einen Dankbarkeitsbrief zu schreiben. In diesem schrieb jeder drei Dinge auf, für die er der anderen Person dankbar ist. Gleichzeitig formulierte jeder an die Adresse des anderen drei Erwartungen für die Zukunft. Im Anschluss wurden die Briefe im Kollegenkreis vorgelesen. Diese Übung stärkt das Bewusstsein für die Hilfe und Unterstützung, die man erfahren hat, und erlaubt auch einen Ausblick auf die Zukunft, indem die Erwartungen an die zukünftige Zusammenarbeit formuliert werden.

Zunächst waren die drei Geschäftsführer etwas verwundert über diese Übung, doch siegte im Laufe der Übung die Freude über das Feedback und den Dank der Kollegen. Viele Dinge, die genannt wurden, waren gar nicht mehr bewusst, und auch deren Wirkung war unterschätzt worden. Positive Emotionen entstanden. Ein Wandel in der Einstellung zueinander wurde zunehmend sichtbar.

Die Geschäftsführer vereinbarten am Ende der Übung, nach außen absolute Loyalität zu zeigen und sich nicht mehr öffentlich in negativer Weise über die Kollegen zu äußern. Sie nahmen sich vor, Probleme zeitig innerhalb des Teams anzusprechen und konstruktiv zu lösen. Die Vorbildrolle der Landesgeschäftsführung sollte wieder bewusst gelebt werden. Ab sofort wurde nach außen wieder mit einer Stimme gesprochen, Informationen konnten offen und ehrlich ausgetauscht werden. Von nun an wollte man sich konstruktiv fördern und fordern, sich regelmäßig persönliches Feedback geben und Meinungen offen austauschen.

In Zukunft sollte eine aktive und konstruktive Streitkultur gelebt werden. Das Motto sollte sein: „Wir sind drei gleichwertige Manager und haben eine Vorbildfunktion! Wir haben ein offenes Ohr für die Kommentare der Kollegen! Wir pflegen Nähe und Kommunikation!“. Zuständigkeiten und Spielregeln wurden ab jetzt zu hundert Prozent eingehalten. Alle Streitpunkte blieben innerhalb des Teams. Probleme wurden frühzeitig ange-

sprochen und innerhalb des Teams geklärt. Erfahrungen und Ideen wurden eingebracht, und es herrschte eine offene und ehrliche Kommunikation mit Wertschätzung, Anerkennung und Respekt für jeden Managementbereich. Darüber hinaus arbeiteten die Geschäftsführer gemeinsam an den wichtigsten Themen. Man einigte sich auf den Leitsatz: „Wir sprechen mit einer Stimme!“. So entstand ein Klima gegenseitigen, proaktiven, positiven Antreibens innerhalb der Geschäftsführung. Im Endeffekt konnten wir so aus einem zerstrittenen und unproduktiven Team durch das Instrument der Wertschätzung und Dankbarkeit ein harmonisches und produktives Team schmieden. Dank dieses wichtigen Elements des Positive Leadership gelang es, in der Praxis herausragende Ergebnisse zu erzielen. Die Produktivität stieg, die Zusammenarbeit verbesserte sich, und das Wohlbefinden der Teammitglieder erhöhte sich. Doch auch der Mut des Vorstandes, nicht zu urteilen und zu entscheiden, sondern die Verantwortung – unter Bereitstellung eines professionellen Coachings – wieder an das Team zurückzugeben, war ungewöhnlich.

### Take-Away-Message

Die Positive Psychologie ist eine neue Forschungsrichtung, deren Erkenntnisse auch auf betriebswirtschaftliche Zusammenhänge übertragbar sind.

Positive Emotionen sind für jeden Menschen und damit aus wirtschaftlicher Sicht auch für Unternehmen von großer Bedeutung.

Positive und glückliche Menschen und Mitarbeiter sind leistungsfähiger.

Dankbarkeit kann in Teams die Motivation erhöhen und die Zusammenarbeit nachhaltig verbessern.

# 1 Positive Leadership mit GRID

Es stellt sich nun die Frage, welche weiteren Felder der Positiven Psychologie relevant für Positive Leadership sind. Ein wichtiger Begriff in diesem Zusammenhang ist das „Psychologische Kapital“. Hierzu zählen die Selbstwirksamkeit, die Hoffnung, der Optimismus und die Widerstandsfähigkeit. Diese Begrifflichkeiten werden, anders als im Alltagsgebrauch, als spezifische Konzepte verstanden.

Selbstwirksamkeit ist der Glaube, eigene Ziele auch erreichen zu können. Hoffnung hat derjenige, der sich Wege zur Zielerreichung überlegt und motiviert ist, diese zu gehen. Optimistisch ist jemand, der Positives in der Zukunft erwartet und Erfolge sich selbst zuschreibt. Widerstandsfähigkeit ist die Eigenschaft, trotz Widrigkeiten zurückzufedern, also positiv und voller Ressourcen zu bleiben.

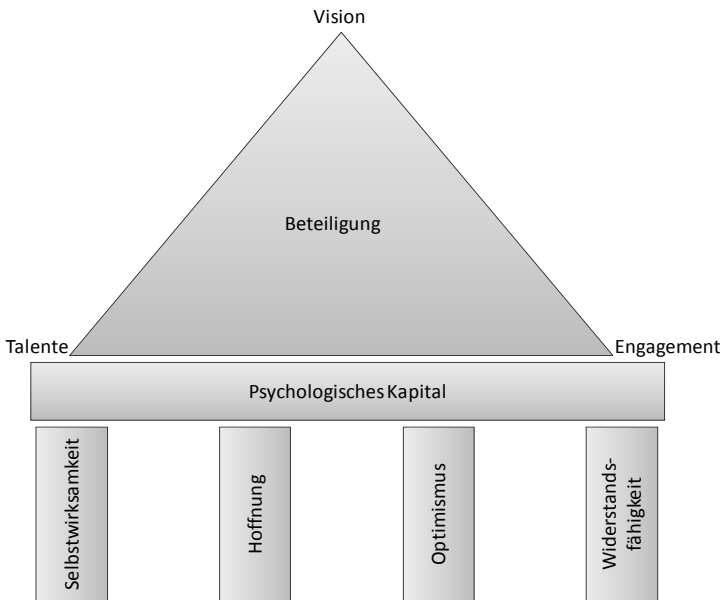
Diese Eigenschaften unterstützen das persönliche Glücksempfinden wie auch die wahrgenommene Zufriedenheit entscheidend. Sie sind darüber hinaus entwicklungsfähig, so dass Mitarbeiter durch gezielte Übungen und Maßnahmen ihre gemessenen Werte in diesen Bereichen nachweisbar verbessern können. Wie eine solche Entwicklung aussieht, werden wir in Kapitel IV aufzeigen.

Positive Leadership wendet Konzepte an, die aus der positiv-psychologischen Forschung stammen und sich in der betriebswirtschaftlichen Praxis zur Schaffung außergewöhnlicher Leistungen bewährt haben (vgl. hier und im Folgenden Creusen/Eschemann (2008)). Dies beinhaltet auch das psychologische Kapital. Es kann als die Basis oder das Fundament aller positiven Führungsansätze angesehen werden. Positive Leadership betrachtet dabei das Wohlbefinden des einzelnen Menschen wie auch die Leistungsfähigkeit der Organisation nicht zuletzt unter Rentabilitätsaspekten. So stellt positive Führung den Menschen und die Profitabilität in den Mittelpunkt. Im Zentrum stehen die vier Komponenten Talente, Engagement, Vision und Beteiligung.

In einem ersten Schritt gilt es, die eigenen Talente (und die der Mitarbeiter) zu identifizieren. Nur wer seine Talente kennt, kann diese auch im Alltag nutzen. Und wer seine Talente nutzen kann, empfindet Glück. In Kapitel II stellen wir Ihnen dieses Konzept vor.

Engagement ist ein Zustand des Flow. Flow bedeutet so viel wie „im Fluss sein“. Beim Flow treffen spezielle individuelle Fähigkeiten auf hohe Herausforderungen. Ein „Versinken im Moment“ ist die Folge. Die Zeit vergeht wie im Flug. Positive Emotionen werden erfahren. Jeder Mensch sollte folglich bemüht sein, Flowzustände auch im Beruf zu erfahren. Aus Flow entsteht Engagement. Kapitel III zeigt deshalb Wege zu Flow und Engagement auf.

**Abbildung 1.1** Der Positive Leadership Ansatz (Quelle: Weiterentwicklung auf der Basis von Creusen/Eschemann (2008))



Grundsätzlich strebt der Mensch nach Sinn. In Unternehmen findet dieses Streben Ausdruck in einer Unternehmensvision, an der sich alle Mitarbeiter orientieren können. Sie ordnet das eigene Tun in einen größeren Rahmen ein. Wie dies gelingen kann, diskutieren wir in Kapitel V.

Im Mittelpunkt von Positive Leadership steht die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter. Denn nur wenn Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen beteiligt werden, kann ein Miteinander entstehen, das positive Resultate und Erfolg zur Folge hat. Eines der effizientesten Instrumente zur Beteiligung ist Grid, welches wir Ihnen in Kapitel VI ausführlich näher bringen.

### **Grid als Modell der Beteiligung von Mitarbeitern**

Grid heißt auf Deutsch so viel wie Gitter. Es ist ein Entwicklungsinstrument, das am Verhalten von Mitarbeitern sowie ihren Beziehungen zu anderen Menschen ansetzt (vgl. hier und im Folgenden McKee/Carlson (2007) sowie Creusen/Müller-Seitz (2009)). Dabei sind diese Verhaltensweisen als die Summe ihrer Lebenserfahrungen anzusehen. Diese Erfahrungen sammeln sie sowohl im beruflichen als auch privaten Umfeld.

Grid ist weltweit aktiv. In Deutschland erreichen Sie Grid unter der folgenden Anschrift:

Grid International Deutschland, Brückenstr. 18-20, 51379 Leverkusen, Phone: +49 (0) 2171 394717, Fax: +49 (0) 2171 394719, Web: [www.grid-eu.com](http://www.grid-eu.com)

Das Grid-Modell verfolgt das Ziel, Mitarbeiter in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit der Organisation zu erhöhen. Dazu stellt Grid in einem Gitter, im Sinne eines Koordinatensystems, sieben Führungsstile vor, die Sie in der Praxis in diversen Unternehmenssituationen sicherlich auch schon beobachten konnten. Führungsstile sind Verhaltensweisen, die meist dominant und permanent sind. Allerdings hat jeder Mensch auch sekundäre, temporäre und situative Verhaltensweisen. Stress und Krisen sind klassische Auslöser solcher alternativen Verhaltensmuster. Insofern stellt der alternative Verhaltensstil eine Unterbrechung des Dominanten dar. Dies kennen Sie sicher aus der eigenen beruflichen Praxis. Meist verhalten Sie sich „normal“. In speziellen Situationen weichen Sie dann aber von Ihrem Alltagsverhalten ab.