



Die Macht positiver Denkprozesse

Nutzen Sie positive Denkprozesse für Ihren Führungsstil

**Sehr geehrte Leserin,
sehr geehrter Leser,**

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen des dritten Kapitels zum Thema Mitarbeiterführung aus dem Management-Bestseller „Der Positiv-Effekt“ von unseren Autoren Prof. Dr. Sven C. Voelpel und Dr. Fabiola H. Gerpott.

Deutschlands führende Chefstrategen Prof. Dr. Sven C. Voelpel und Dr. Fabiola Gerpott stellen im exklusiven 5-moduligen Lehrgang „Advanced Management Programm“ des FORUM Instituts erstmals die Wirkungsweise des Positiv-Effekts vor, mit dem Führungskräfte aller Ebenen das Management revolutionieren werden.

Freundliche Grüße

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'P. Kispert', with a stylized, cursive script.

Patricia Kispert
Konferenzmanagerin Führung & Assistenz
FORUM · Institut für Management GmbH

Durch positives Priming in Führung gehen

Über den Autor



Prof. Dr. Sven C. Voelpel
Professor für Business
Administration

Ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Jacobs University Bremen sowie Gründungspräsident der WISE Group und des WDN – WISE Demografie Netzwerks. Seine Erkenntnisse setzt Deutschlands führender Chefstrategie in Beratungsprojekten und Keynotes für DAX Unternehmen, wie unter anderem Allianz und Daimler, Regierungen, sowie Hidden Champions zur massiven Wertschöpfung um.

Über die Autorin



Dr. Fabiola H. Gerpott arbeitet als wissenschaftliche Beraterin in den Themenfeldern Einstellungswandel, Strategie und innovatives HR. Neben wissenschaftlichen Publikationen widmet sie sich dem Transfer von Forschungsergebnissen in die Praxis mittels Beratungsprojekten, Vorträgen und anwendungsorientierten Veröffentlichungen.

»Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.«
Antoine de Saint-Exupéry, französischer Schriftsteller und Pilot

Was macht gute Führung aus? Diese Frage zählt zu den am intensivsten diskutierten in der Management- und Forschungsliteratur. Einigkeit herrscht weitestgehend darin, dass es nicht den einen Führungsstil gibt, der immer und überall zu Höchstleistungen führt. Vielmehr ist der Erfolg eines Führungsstils von den Situationsbedingungen, der Persönlichkeit und der Motivation der Mitarbeiter, der zu bearbeitenden Aufgabe sowie dem Unternehmenskontext abhängig.

Wir stellen in diesem Kapitel mit dem Konzept des PLUS Leaderships einen Ansatz vor, der die Anwendung des Positiv-Effekts unter Nutzung von Priming mit klassischen Elementen der Mitarbeiterführung verbindet. Damit kombiniert dieser Führungsstil die Macht unbewusster, positiver Denkprozesse mit bewährten Führungskompetenzen – eine unschlagbare Mischung für den Erfolg in sich kontinuierlich verändernden Umwelten!

Der Begriff PLUS setzt sich zusammen aus den Anfangsbuchstaben der vier Führungsbausteine:

- (1) Positives Priming
- (2) Lenken
- (3) Unterstützen
- (4) Selbstverantwortung

Die zentralen Aspekte dieser vier Leitplanken des Führungshandelns stellen wir im Folgenden im Detail vor.

Positives Priming

Der Begriff »Priming« bedeutet wörtlich übersetzt so viel wie »vorbereiten« oder »präparieren«. Gemeint ist damit im sozialwissenschaftlichen Verständnis, dass sich das Verhalten von Menschen nur aufgrund der kurzen Darbietung eines Reizes verändert. Genau genommen werden bestimmte Verhaltensweisen aufgrund der Verarbeitung des Reizes (des »primes«) wahrscheinlicher und andere unwahrscheinlicher. Lassen Sie uns diesen Wirkmechanismus anhand einiger Beispiele verdeutlichen, bevor wir darauf eingehen, wie Sie diesen Mechanismus für Ihr Führungsverhalten nutzen können.

Stellen Sie sich vor, Sie erhalten eine Reihe von Wörtern, aus denen Sie Sätze bilden sollen. Sie lesen Wörter wie »alt«, »langsam«, »sentimental« und »konservativ« beziehungsweise »durstig«, »blau« und »trocken«. Sorgfältig bilden Sie Sätze mit diesen Fragmenten. Sobald Sie fertig sind, geben Sie Ihre Sätze beim Versuchsleiter ab und dieser erklärt Ihnen, dass es sich um eine Aufgabe zur Messung Ihrer Arbeitsgedächtnisgeschwindigkeit handelte. Sie erhalten zehn Euro für Ihre Teilnahme und dürfen das Labor verlassen. Doch noch während Sie zum Fahrstuhl laufen, passiert das eigentliche Experiment: Ohne dass Sie es bemerken, beobachten die Forscher Sie weiter und Ihre Gehgeschwindigkeit wird gemessen. Gehörten Sie zu der Gruppe, welche die ersten vier Wörter erhalten hat (»alt«, »langsam«, »sentimental« und »konservativ«), werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit langsamer laufen als die Teilnehmer der Gruppe mit den neutralen Wörtern (»durstig«, »blau« und »trocken«). Allein die unbewusste Auseinandersetzung Ihres Gehirns mit verschiedenen negativen oder neutralen Assoziationen zum Thema »Alter« hat Ihr Verhalten verändert! Sie wurden »geprimt«, das heißt, Ihre nachfolgende Reaktion wurde durch die Wortverarbeitung vorbereitet. Dass dieser Effekt auch in eine positive Richtung wirken kann, zeigten die Kölner Wissenschaftler Christine Kirchner, Ina Völker und Otmar Bock. Sie nutzten die gleiche »Wortmischaufgabe« wie zuvor beschrieben, bei der aus einzelnen Wörtern

Sätze gebildet werden. Allerdings verwendeten sie in ihrem Untersuchungsaufbau positive Altersbegriffe. Die positiv geprägten älteren Teilnehmer zeigten bessere Leistungen bei einer Warenprüfaufgabe als die Teilnehmer, die neutrale Satzteile zusammensetzten. Menschen, bei denen positive Aspekte voraktiviert waren, waren also nach den Befunden dieser Forscher in der Lage, Aufgaben deutlich schneller zu vollenden. Die beeindruckenden Konsequenzen des Primings lassen sich durch neuronale Aktivitätsausbreitungen erklären. Nach dem Modell der Aktivierungsausbreitung (Spreading Activation Network) können wir uns die Repräsentation von Wörtern beziehungsweise Begriffen im menschlichen Gehirn als abgespeicherte Knotenpunkte vorstellen. Diese Knoten sind miteinander verbunden und bilden zusammen ein riesiges Netzwerk. Wird nun ein Begriff aktiviert, wirkt sich dies über die Verknüpfungen auf alle umliegenden Knoten aus: Semantisch verwandte Konzepte werden angeregt, wie eine Glühlampe. Mit der Wahrnehmung eines Worts wird der entsprechende Knoten »angeknipst«, und das Licht strahlt auf die umliegend abgespeicherten Begriffe ab. Diese »angestrahlten Konzepte« werden dann leichter erinnert und können sogar Verhaltensänderungen bewirken – wie das Beispiel der aktivierten Altersstereotyp zeigt. Wie können Sie das Prinzip des Primings auf die Führung von Mitarbeitern anwenden? Führen Sie sich noch einmal vor Augen, worum es bei diesem Konzept im Kern geht: Durch kurze Reize verändern Sie nachfolgendes Verhalten. Jede noch so kleine Äußerung, die Sie im Alltag gegenüber Ihren Kollegen oder Angestellten machen, beeinflusst demnach deren Reaktionstendenzen. Hier wird die enge Verknüpfung zum Thema Vorurteile deutlich: Wie oft lässt man unbedacht einen kleinen, eventuell nicht ganz politisch korrekten Kommentar fallen? Unterschätzen Sie die Folgen dieses Verhaltens nicht – Sie primen damit das Verhalten Ihrer Interaktionspartner!

Positives Priming steht deswegen am Anfang jedes Führungshandels. Durch positives Priming lassen sich auch die Denkwelten und Handlungsräume Ihrer Mitarbeiter erweitern. Sie fördern damit die individuellen Wachstumskapazitäten Ihrer Mitarbeiter, also deren Fähigkeit und Motivation zum Ausbau ihrer eigenen Kompetenzen. Sie können mit der Verwendung positiver Primes sogar die Wahrnehmungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter verbessern. Eine Studie mit zwei Experimenten zeigte, dass Teilnehmer, die in einen positiven Gefühlszustand versetzt wurden, die Gesichter von Menschen einer anderen ethnischen Gruppierung besser erkennen konnten als Teilnehmer in neutraler oder negativer Stimmung. Letztere neigten eher zu einer »Die-sehen-alle-gleich-aus«-Einstellung.

Priming hilft außerdem bei der Zielerreichung. Die meisten Manager sind mit dem Prinzip des »Management by Objectives«, dem Führen durch Zielvereinbarungen, vertraut. Führungskräfte verbringen jedes Jahr viel Zeit damit, die Leistung des vergangenen Jahres mit ihren Mitarbeitern zu diskutieren und neue Ziele für die Zukunft festzulegen. Die zugrunde liegende Idee ist, dass diese Ziele motivierend wirken und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. An diesem Managementansatz wurde allerdings immer wieder umfassende Kritik geübt: Ziele seien häufig zu unspezifisch formuliert, unflexibel in Bezug auf veränderte Umstände und zu weit in der Zukunft festgelegt, um das Verhalten der Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen. Eine Zusammenfassung verschiedener

Studien (»Metaanalyse«) stellt in diesem Kontext heraus, dass bis zu ein Drittel der Feedback-Interventionen in Unternehmen sogar zu Leistungsverschlechterungen (statt der anvisierten Verbesserungen) führt. Wie wäre es, wenn Sie statt jährlicher Zielvereinbarungen Ihre Mitarbeiter durch tägliche Hinweise auf die Erreichung bestimmter Ziele hin primen würden? Dass dies ein erfolgversprechender Ansatz sein kann, belegen die Befunde des Amerikaners John A. Bargh. Zusammen mit seinen Kollegen konnte der Wissenschaftler in verschiedenen Experimenten belegen, dass unbewusst wahrgenommene Zielsetzungen das Verhalten von Probanden in Richtung der intendierten Ergebnisse beeinflusste.

Er schlussfolgert daraus, dass es keinen Unterschied zwischen bewussten und unbewussten Zielsetzungen gibt: Beide Formen wirken auf das gezeigte Verhalten von Mitarbeitern. Auch eine Studie von Amanda Shantz und Gary Latham weist nach, wie Priming am Arbeitsplatz seine Wirkung entfaltet: Die Forscher gaben einer Gruppe von Callcenter-Mitarbeitern ein Foto mit einer Frau, die ein Rennen gewinnt, und verglichen die Leistung mit den Ergebnissen einer neutralen Kontrollgruppe. Die Gruppe mit positivem Priming erzielte auch in dieser Studie deutlich höhere Erfolge bei einer nachfolgenden telefonischen Spendenaktion.

Wichtig ist an dieser Stelle noch einmal festzuhalten: Priming bedeutet keine Gehirnwäsche! Vielmehr unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter dabei, positive Potenziale in sich zu entdecken und auszubauen. Als Führungskräfte können Sie Ihre Mitarbeiter über verschiedene Formen des Primings beeinflussen: semantisches, affektives und prozedurales Priming.

Werden Wörter genutzt, um die Reaktion auf verknüpfte Gedächtnisinhalte oder Handlungen zu beeinflussen, spricht man von semantischem Priming. Das oben verwendete Beispiel der Wortmixaufgabe mit positiven versus neutralen Altersstereotypen ist ein exemplarischer Versuchsaufbau dafür. Diese Form der Beeinflussung wirkt durch die Aktivierung bestimmter Konzepte (zum Beispiel alt, dynamisch, intelligent), welche dann die nachfolgenden Assoziationen oder Handlungen beeinflussen.

Beim affektiven Priming geht es dagegen um die Übertragung von Stimmungen oder Emotionen. Wird Versuchspersonen beispielweise ein Objekt gezeigt, das tendenziell negative Reaktionen hervorruft (zum Beispiel eine Spinne), so können sie negative Adjektive schneller zuordnen als positive Attribute. Dies liegt daran, dass die Darbietung des negativen Reizes bereits eine negative Reaktion (vor-)eingeleitet hat (»Reaktionsbahnung«). Auf ein Ereignis kann dann schneller in die geprägte Richtung reagiert werden – im genannten Fall in eine negative Richtung. Diese Reaktionsbahnung funktioniert natürlich auch mit positivem Ausgang. Sie kennen dieses Phänomen aus dem Alltag: Sie lesen eine nette E-Mail oder hören einen Witz – und schon interpretieren Sie nachtretende Ereignisse deutlich positiver. Der neutral dreinschauende Kollege wird eher als gut gelaunt wahrgenommen oder die sarkastische Äußerung eines Mitarbeiters humorvoll als Scherz verstanden. Während diese beiden Formen des Primings hauptsächlich auf der Aktivierung von im neuronalen Netzwerk verknüpften Konzepten beruhen, geht es beim prozeduralen Priming um das Übertragen von gleichen Denkmustern. Eine »kognitive Prozedur« wird also

wiederholt, wie zum Beispiel in einem Experiment des deutschen Sozialpsychologen Thomas Mussweiler gezeigt. Der Wissenschaftler und seine Kollegen konfrontierten Versuchspersonen mit einer Reihe von Bildern und ließen die Teilnehmer entweder nach Gemeinsamkeiten oder nach Unterschieden suchen. Im Anschluss erhielten die Teilnehmer die Beschreibung einer Studentin, die sich im Prozess der Gewöhnung an das Studentenleben befindet. Die Versuchspersonen sollten sich nun in Bezug auf ihre Adaptationsfähigkeit an den studentischen Alltag mit der geschilderten Studentin vergleichen. Die Priming-Aufgabe entfaltete auch in diesem Setting ihre Wirkung: Die Teilnehmer, die sich in der Bilderaufgabe auf das Finden von Unterschieden konzentriert hatten, betonten auch bei der Vergleichsaufgabe ihre Verschiedenartigkeit von der Studentin stärker als diejenigen, die sich auf Ähnlichkeiten fokussiert hatten. Ihr Gehirn erleichtert Ihnen also die Arbeit – bereits aktivierte Denkmuster werden einfach weiter beibehalten. Um die Macht des positiven Primings für Ihre Führungsarbeit zu nutzen, ist eine Reflexion Ihres täglichen verbalen und nonverbalen Kommunikationsverhaltens notwendig. An dieser Stelle wird die enge Verknüpfung mit dem Mindfulness-Ansatz deutlich: Nur wenn Sie es schaffen, sich Ihres Verhaltens bewusst zu werden, können Sie dieses gezielt in Richtung einer positiven Vorbildrolle beeinflussen. Um den Positiv-Effekt für die Mitarbeiterführung zu nutzen, müssen Sie – so unangenehm es ist – zunächst Ihre eigenen Handlungen reflektieren. Führen Sie sich vor Augen: Macht führt nicht immer dazu, dass Menschen Ihre beste Seite zeigen. Eine Gruppe amerikanischer Forscher konnte dies im Jahr 2000 eindrucksvoll mit dem »Kekstest« zeigen. Dafür ließen sie Probanden in Gruppen von drei Personen 30 Minuten lang kontroverse soziale Fragestellungen diskutieren. Bevor die Diskussion startete, wurde ein Proband ausgelost, der die Leistung der jeweils anderen zwei Teilnehmer im Anschluss bewerten sollte. Er erhielt damit ein Stück weit Macht über die anderen. Nach 30 Minuten intensiver Diskussion kam der Versuchsleiter mit fünf Keksen vorbei. Die Probanden mit »Machtposition« mutierten zu wahren Krümelmonstern: Sie nahmen nicht nur mehr Kekse und kümmerten sich weniger um die Bedürfnisse ihrer Kollegen, sie hielten sich auch weniger an Regeln. Wie würden Sie bei einem solchen Kekstest abschneiden?

Nehmen Sie sich regelmäßig Zeit, Ihr eigenes Verhalten zu überdenken. Anstatt die negativen Eigenschaften Ihrer Mitmenschen an die Oberfläche zu befördern, sollte es Ihr Ziel sein, ihre Stärken zu adressieren. Dieses Phänomen wird in (romantischen) Beziehungen auch als Michelangelo-Effekt bezeichnet: So wie der Bildhauer Michelangelo aus Werkstoffen die darin versteckten schönen Figuren »befreite«, so können wir uns in Beziehungen gegenseitig dabei unterstützen, unser bestes Selbst zu formen. Nutzen Sie die Kraft des positiven Primings, um Ihre Mitarbeiter zu fördern und eine langfristige Leistungssteigerung zu bewirken!

Lenken

Während positives Priming als Grundlage des Führungshandelns zu verstehen ist, bedeutet dies nicht, dass Vorgesetzte sich nach der Verbreitung einiger positiver Botschaften zurückziehen können. Im Gegenteil, Führung darf und muss auch in Zeiten flacher Hierarchien und demokratischer Kulturen vor allen Dingen

Verantwortungsübernahme und Richtungsvorgabe bedeuten. In einer immer volatiler werdenden Wirtschaftswelt wird das Neudenken von Führung intensiv diskutiert. Führung soll nun auf Visionen, Dialogen und Vertrauen basieren; die aktive Rolle des Mitarbeiters im Führungsprozess wird mehr in den Vordergrund gestellt. Diese Entwicklungen sind zu begrüßen und wichtig – sie dürfen allerdings nicht darin resultieren, dass Führungskräfte ihrer strukturgebenden Rolle nicht mehr gerecht werden. Es gibt eine Vielzahl von Definitionen des Führungsbegriffs, wobei die meisten Auslegungen diese Steuerungskomponente explizit beinhalten:

- Führung wird als eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat.
- Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.
- Führung verwirklicht sich in dem Prozess, durch den eine oder mehrere Personen Erfolg haben bei dem Versuch, die Realität anderer zu rahmen und zu definieren.
- Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert.

Bei diesen Definitionen fällt neben dem Steuerungsaspekt eine zweite Komponente auf: die Rolle der Zielausrichtung in der Führungsarbeit. In Bezug auf diesen Aspekt ist es in der heutigen Zeit tatsächlich mehr und mehr der Fall, dass der zu erreichende Endzustand oder das Ziel nicht mehr genau beschrieben und Aufgaben nicht mehr exakt umrissen werden können. Durch verschwimmende Unternehmensgrenzen stellt sich außerdem immer häufiger die Frage, wer eigentlich zu einem Unternehmen oder Team »dazugehört« und wofür diese Zugehörigkeit steht. Damit wird die identitätsstiftende Wirkung von Führung in Zeiten von Entgrenzung zunehmend wichtiger. Führung wird also vielmehr zur Bereitstellung von einer Weg- statt einer Zielorientierung. Dabei entwickeln sich Pläne und Ideen unterwegs oft anders als gedacht. Der Kulturtheoretiker Dirk Baecker beschreibt diese situation, improvisierte Vorgehensweise als »postheroische Führung«: Während früher eindeutige Ziele und deren Erreichung im Vordergrund standen, sind Führungskräfte heute eher Moderatoren des Zielfindungsprozesses. Sie haben die Verantwortung, Mitarbeiter bei der Aufdeckung und Entwicklung ihrer eigenen Potenziale zu lenken und zu fördern.

Doch wie können eine solche Wegorientierung und wertschätzende Steuerung der Mitarbeiter erfolgen? Zur Beantwortung dieser Fragestellung hat der transformationale Führungsstil in den letzten Jahren viel Aufmerksamkeit auf sich gezogen. Dieser umfasst vier Aspekte des Führungshandelns, mit denen Mitarbeiter zu Höchstleistungen angespornt werden sollen. Erstens inspiriert die Führungskraft ihre Mitarbeiter durch eine überzeugende Vision. Zweitens zeichnet sich die Führungskraft durch eine charismatische Persönlichkeit aus, sodass Mitarbeiter sie als Vorbild anerkennen und eine hohe Identifikation mit den anstehenden

Aufgaben erreicht wird. Drittens bietet die Führungskraft kontinuierliche Denkanstöße (»intellektuelle Stimulation«), mittels derer die Innovationsfähigkeit und geistige Lebendigkeit der Mitarbeiter gefördert werden. Viertens zeichnet sich die transformationale Führungskraft durch eine hohe emotionale Intelligenz aus und ist in der Lage, auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen.

Dieses Idealbild einer transformationalen Führungskraft bewirkt einen wahren Begeisterungssturm in Wissenschaft und Praxis: Führen durch Vision und Persönlichkeit, das klingt deutlich interessanter als das Abhaken von Checklisten und die strenge Vorgabe und Kontrolle von Leistungszielen! Leider ist die Sachlage nicht ganz so einfach, denn ein alleiniger Fokus auf transformationale Führungselemente hat einen entscheidenden Nachteil: Die Bedeutung aufgabenbezogener Führung wird vernachlässigt.

Die transaktionalen Aspekte von Führung, das heißt eine auf Ziele, Aufgaben und Austausch gerichtete Kommunikation, sind für die Leistungsfähigkeit und Entwicklung von Mitarbeitern mindestens genauso wichtig wie ein inspirierendes Verhalten der Führungskraft. In einer Analyse und Zusammenfassung von 87 Studien stellten die Wissenschaftler Timothy Judge und Ronald Piccolo fest, dass eine transaktionale Steuerung durch kontinuierliche Belohnung höhere Effekte auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter hat als ein transformationaler Führungsstil. Auch unsere eigenen Studien zeigen, dass sich Mitarbeiter im Durchschnitt 16 Prozent mehr Steuerung wünschen, als sie durch ihre Führungskraft erhalten.

Menschen flüchten besonders gern vor der Verantwortung, wenn sie Entscheidungen für andere übernehmen sollen. Diese Tendenz liegt weniger darin begründet, dass die Person in der Entscheidungssituation Angst hat, eine für die betroffene Person schlechte Wahl zu treffen. Vielmehr fürchtet der Entscheidungsträger, von anderen für eine falsche Entscheidung verantwortlich gemacht zu werden. Mit einer solchen Fehlentscheidung wäre nämlich der eigene Ruf gefährdet. Deswegen neigen wir dazu, Entscheidungen aufzuschieben und, wenn möglich, zu delegieren. Wir setzen darauf, dass das Problem mit der Zeit, die ins Land zieht, nicht mehr existiert oder mehr Optionen aufkommen. Vielleicht kristallisiert sich die beste Wahl auch von selbst heraus, so hoffen wir.

Die Tendenz zum Aufschieben von Entscheidungen haben Sie sicher bereits am eigenen Leib erfahren. Stellen Sie sich vor, Sie könnten in Ihrem chaotischen Büro

- (1) bis morgen Vormittag ein Regalbrett aufräumen oder
- (2) wann immer Sie wollen den ganzen Raum in Ordnung bringen.

Was wählen Sie? Wenn Sie wie die meisten Menschen reagieren, vermutlich Option 2. Leider nur passiert die Umsetzung dieser »großen Lösung« in der Realität so gut wie nie. Als wirksames Mittel gegen Aufschieben hilft deswegen vor allem »Druck von außen«, wie zum Beispiel verbindliche Abgabetermine. Diesen Druck kann sich jeder natürlich auch selbst machen – in Bezug auf die Leistungsverbesserung und das Erreichen maximaler Performance können unsere Mitmenschen aber als Turbozündung wirken. Das vorangehende Beispiel in Bezug auf das aufräumen des Büro verdeutlicht die menschliche Entscheidungsschwäche

und damit die Relevanz richtungsweisenden Führungsverhaltens. Erinnern Sie sich zurück an die positiven Effekte eines optimistischen Mindsets: Wagen Sie sich an Entscheidungen, auch für andere – das ist Ihre Aufgabe als Führungskraft! Wenn Sie dabei gute Intentionen haben, werden andere Sie für Ihre Entscheidungen respektieren und dankbar sein, dass Sie zu Ihrer Meinung stehen. Führung heißt sowohl Vorweggehen als auch Nachhalten – das darf nicht vergessen werden. Gerade in einer Arbeitswelt, in der es immer weniger formale Strukturen gibt, ist Führung mehr (und nicht weniger) gefordert, um Orientierungslosigkeit zu vermeiden. Menschen wollen Führung: Selbst in hierarchielosen Gruppen bilden sich nach kurzer Zeit eine oder mehrere informelle Führungspersonen heraus (Emergent-Leadership-Phänomen). Aus evolutionärer Sicht ergibt dieses Bedürfnis nach Führung durchaus Sinn: Eine Gruppe, die beim Anblick eines Säbelzähntigers erst einmal eine demokratische Abstimmung vornimmt, ist mit hoher Wahrscheinlichkeit weniger erfolgreich als eine Gruppe, bei der ein Anführer, ohne zu zögern, die sofortige Flucht befiehlt. Auch in der heutigen Arbeitswelt ist es Aufgabe der Führungskraft, diese Verantwortung ernst zu nehmen und Leitplanken für das Handeln von Mitarbeitern in einer komplexen Umgebung zu bieten. Das Übertragen von Eigenverantwortung darf nicht mit der Flucht vor der eigenen Verantwortung gleichgesetzt werden.

Unterstützen

Als Grundlage des Führungshandelns haben wir im ersten Schritt das positive Priming – also das Aufdecken der Potenziale Ihrer Mitarbeiter durch die eigene Einstellung – betrachtet. Ausgehend davon sollen Führungskräfte im zweiten Schritt eine Lenkungs-funktion übernehmen und Rahmenbedingungen festlegen, innerhalb derer die Mitarbeiter ihre Arbeit gestalten können. Im dritten Schritt geht es nun um die Unterstützung von Mitarbeitern bei der Aufgabenbearbeitung und der Entwicklung eigener Kompetenzen. Erfolgreiche Führungskräfte schaffen bei ihren Mitarbeitern ein Möglichkeitsbewusstsein, statt Möglichkeiten konkret vorzugeben. Ein derartiger Führungsstil wird auch als Supportive Leadership bezeichnet. Unterstützende Führungskräfte geben ihren Mitarbeitern immer wieder Anregungen zur Entwicklung und neue Aufgaben, ohne sie dabei allein zu lassen. Der darauf folgende vierte Schritt der Übertragung von Selbstverantwortung (siehe folgender Abschnitt) erfolgt erst, wenn der Mitarbeiter genügend Fähigkeiten besitzt, um die Aufgabe allein zu bewältigen. Gerade Mitarbeiter, die ihr Leben lang in einer klassischen Kontrolllogik gearbeitet haben, können mit den im Zuge der Umgestaltung der Arbeitswelt oft recht plötzlich eingeführten Freiheits- und Mitbestimmungsgraden zunächst nichts anfangen. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, durch entsprechende Angebote den Übergang zur nächsten Stufe zu schaffen: den Zustand der Selbstverantwortung.

Die Unterstützung der Mitarbeiter seitens der Führungskraft beim Ausbau von Kompetenzen ist dabei deutlich umfassender zu verstehen, als nur die Bereitstellung klassischer Trainings- und Seminarangebote. Solche formalen Entwicklungsinterventionen unterstützen zwar die Ausweitung des vertikalen Wissens (das heißt der Fachkenntnisse), implizieren aber nicht automatisch, dass sich auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter weiterentwickelt (horizontale Entwicklung). Für Letzteres sind Reflexionsprozesse,

Feedback und die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit notwendig – Prozesse, welche die Führungskraft nicht einfordern, sondern nur durch Unterstützungsangebote und ihre Vorbildfunktion anstoßen kann. Wie gelingt es Ihnen, Ihre Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung zu unterstützen, ohne dabei zu viel oder zu wenig Steuerung zu bieten? Sie müssen Ihre Mitarbeiter besser kennen lernen – fachlich ebenso wie persönlich. Welche Stärken und Schwächen haben Ihre Mitarbeiter? Was sind die (offenen und versteckten) Ziele Ihres Teams? Welche Interessen und Träume haben Ihre Kollegen? Bringen Sie ehrliches Interesse in Ihre Führungsrolle ein. Unterstützende Führung wird in der Wissenschaft typischerweise gemessen, indem Mitarbeiter genau diese Aspekte bewerten: »Interessiert sich die Führungskraft für meine Ziele? Unterstützt sie mich bei der individuellen Entwicklung? Ist sie stolz auf das, was ich erreiche? Hat sie echtes Interesse an meinem Wohlbefinden?«

Bei der näheren Auseinandersetzung mit Ihren Mitarbeitern oder Kollegen ist es ganz natürlich, dass Ihnen einige Menschen sympathischer erscheinen als andere. Nach dem Lesen des Abschnitts über positives Priming mögen Sie sich nun die Frage stellen, wie Sie Menschen unterstützen sollen, denen Sie (unterbewusst) nicht ganz so wohlgesonnen sind. Wir alle kennen solche Menschen: Ihre wiederholten Nachfragen nerven uns oder ihre Umgangsart empfinden wir als unfreundlich. Sie wissen bereits, wie schwer es ist, eigene Gewohnheiten zu ändern – versuchen Sie also lieber gar nicht erst, andere Menschen ändern zu wollen. Am glücklichsten machen Sie sich selbst, indem Sie sich in Akzeptanz üben. Nehmen Sie die andere Person so, wie sie ist, mit all ihren für Sie zunächst nervigen Eigenarten.

Um den Effekt einer positiven Einstellung im Umgang mit für Sie schwierigen Personen trotzdem zu nutzen, kann Ihnen eine Übung aus dem Buddhismus helfen. Hier herrscht die Einstellung vor, dass jeder Mensch, dem wir begegnen, ein Lehrer ist. Wenn Sie sich das nächste Mal also in einer unerquicklichen Konversation wiederfinden, fragen Sie sich, was Sie in dieser Situation über sich oder für sich lernen können. Einer unser Seminarteilnehmer – eine junge Führungskraft – erzählte uns beispielsweise, dass ein älterer Mitarbeiter in jedem gemeinsamen Meeting besserwisserische Ratschläge gab. Anfangs fühlte sich der Manager dadurch in seiner Autorität nicht ernst genommen und regte sich über die herablassende Art seines Mitarbeiters auf. Dann aber nutzte er die »Lehrer-Technik« und fragte sich, wie er dieses Verhalten zur eigenen Verbesserung nutzen konnte. Ihm fiel auf, dass der ältere Mitarbeiter vielleicht nur sein Wissen weitergeben wollte und Angst hatte, in seinem Status nicht ernst genommen zu werden. Unser Seminarteilnehmer interpretierte dies für sich als Lernchance im Umgang mit älteren Mitarbeitern. Er implementierte eine Wissensmanagementinitiative im Unternehmen, die genau diese Wahrnehmung adressierte: Ältere Mitarbeiter wurden in ein strukturiertes Wissenstransferprogramm integriert, welches die Weitergabe von Unternehmenswissen an jüngere Mitarbeiter institutionell unterstützte. Außerdem berichtete unser Seminarteilnehmer, dass er sich gezielt dahingehend zu ändern versuchte, dass er aufmerksam zuhörte und wertschätzend auf entsprechende Korrekturen durch ältere Mitarbeiter reagierte. Lernen Sie von seinen Erfahrungen: Sie sind nicht für das Verhalten anderer

verantwortlich, aber Sie sind es immer und in jeder Situation für Ihre Reaktion! Als unterstützende Führungskraft zu agieren, setzt also nicht nur die genaue Kenntnis der Stärken, Kompetenzen und Wünsche der eigenen Mitarbeiter voraus, sondern auch eine gute Selbstkenntnis. Mit dieser Kombination ist es dann auch möglich zu erkennen, ab wann Mitarbeiter mit dem vierten Baustein des PLUS-Leadership-Konzepts umgehen können: dem Übertragen von Selbstverantwortung.

Selbstverantwortung

Vielen Führungskräften fällt das Abgeben von Verantwortung schwer, auch wenn sie es nur ungern zugeben. Menschen haben ein Grundbedürfnis nach Kontrolle; wir wollen uns gebraucht fühlen und gerade als Führungskraft unsere Bezahlung für diese Position durch (Mikro-)Managementtätigkeiten rechtfertigen. Wirklich effektiv werden Sie in Ihrer Managementrolle aber nur, wenn Sie ausschließlich die Dinge tun, die kein anderer tun kann. Die Königsdisziplin der Führung ist, sich selbst überflüssig zu machen. Im Idealfall versetzt die Führungskraft ihre Mitarbeiter durch das Gestalten von Rahmenbedingungen und unterstützende Maßnahmen letztlich in die Lage, Entscheidungen allein zu treffen und Selbstverantwortung für einen Großteil der Arbeit zu übernehmen. Mitarbeiter Projekte übernehmen zu lassen und ihr Einstehen dafür einzufordern, ist eine der effektivsten Formen, um Verhalten in eine positive Richtung zu lenken. Ein Experiment an einer amerikanischen Universität verdeutlicht diesen Wirkmechanismus: Die Studenten dort suchten nicht nur die intellektuelle Stimulation, sondern durchaus auch die körperliche. Viele wechselnde sexuelle Beziehungen mit häufig ungeschütztem Geschlechtsverkehr charakterisierten die Studentenschaft. Damit die Leidenschaft nicht zusätzliches Leiden, wie etwa die Übertragung von Geschlechtskrankheiten schuf, überlegten Angehörige der Universität, wie die Nutzung von Kondomen erhöht werden könnte. Man versuchte es zunächst mit Abschreckung: Vorträge über die Gefahren von ungeschütztem Geschlechtsverkehr sollten die Studenten zum Umdenken bewegen. Diese Maßnahme half allerdings genauso wenig wie der Versuch, die Studenten von ihrem eigenen Fehlverhalten bei der Kondomnutzung in der Vergangenheit berichten zu lassen und sie im Anschluss an diesen persönlichen Bezug mit den möglichen negativen Folgen zu konfrontieren. Die einzig nachhaltige wirksame Maßnahme bestand darin, die Studenten von Situationen berichten zu lassen, in denen sie ungeschützten Verkehr hatten, und sie im Anschluss zu Botschaftern für die Kondomnutzung zu machen. Diese Gruppe musste beispielsweise Informationsmaterial erstellen oder Imagefilme drehen. Das öffentliche Preisen eines Verhaltens, das den eigenen Handlungen der Vergangenheit gegenüberstand, kreierte in den Teilnehmern ein unbequemes Gefühl der Inkonsistenz. Um ihr Selbstbild wieder in Einklang mit den kommunizierten Botschaften zu bringen, änderten die Studenten ihr Verhalten und zeigten auch ein halbes Jahr später noch eine deutlich höhere Kondomnutzungsquote als Probanden, die mit den anderen genannten Maßnahmen konfrontiert wurden. Dieses Phänomen der geistigen Anspannung aufgrund der Diskrepanz zwischen kommuniziertem Verhalten und eigener Einstellung oder Handlung wird auch als kognitive Dissonanz bezeichnet. Menschen nehmen dieses Gefühl als negativ wahr und versuchen folglich, die wahrgenommene Dissonanz zu beseitigen. Wenn sie

die Situation nicht ändern können, dann muss in der Konsequenz die eigene Einstellung oder das Verhalten angepasst werden. Dieser Wirkungszusammenhang prägt sich auch auf die Übergabe von Verantwortung an Mitarbeiter aus: Anstatt in wichtigen Meetings selbst die Projektplanung vorzustellen oder von Prozessfortschritten zu berichten, lassen Sie ab sofort Ihre Mitarbeiter die Kommunikation übernehmen. Wichtig ist dabei, dass Ihre Mitarbeiter ein Gefühl der Freiwilligkeit haben – fragen Sie also vorher, ob diese einen entsprechenden Part im anstehenden Meeting übernehmen wollen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit fühlen sich Ihre Mitarbeiter im Anschluss an die öffentliche Kommunikation der Pläne in höherer Verantwortung, die vorgetragene Ziele auch zu erreichen. Besonders unterstützend für das Commitment zu einem ursprünglich dissonanten Verhalten wirkt übrigens physiologische Erregung, wie sie beispielsweise bei einem Vortrag vor anderen Zuhörern schnell entsteht.

Verstehen Sie uns an dieser Stelle aber bitte nicht falsch: Das Erzeugen von kognitiver Dissonanz soll nicht dazu dienen, Mitarbeiter dazu zu bringen, etwas zu tun, was sie sonst eigentlich nicht täten. Vielmehr kann es ein weiteres Werkzeug darstellen, um positives Verhalten und Selbstverantwortung zu fördern und damit die Potenziale Ihrer Mitarbeiter zu stärken.

Das Konzept der Verantwortungsübertragung wird im Englischen häufig im Kontext von Empowerment-Ansätzen diskutiert. Empowerment bedeutet übersetzt das Übertragen von Macht oder Verantwortung auf Mitarbeiter oder allgemein eine Stärkung der Mitarbeiterbeteiligung. Unterschieden werden kann zwischen strukturellem und psychologischem Empowerment. Ersteres bezieht sich auf organisationale Strukturen, die den Einbezug und die Autonomie der Belegschaft fördern, wie zum Beispiel Informationstransparenz, flache Hierarchien oder positionsunabhängiger Ressourcenzugang. Psychologisches Empowerment bezieht sich dagegen auf das subjektive Gefühl von Mitarbeitern, bei ihrer Arbeit Verantwortung übertragen zu bekommen und eigenständig handeln zu können. Es ist häufig eine Konsequenz von strukturellem Empowerment, kann aber auch durch den direkten Vorgesetzten (losgelöst von den formalen Organisationsstrukturen) ausgelöst werden.

Damit Ihre Mitarbeiter Selbstverantwortung auch tatsächlich als positiv wahrnehmen und gern mit Leben füllen, ist deren Selbstwirksamkeitserwartung entscheidend. Mitarbeiter mit einer hohen Ausprägung dieses Charakteristikums sind davon überzeugt, die notwendigen Fähigkeiten zur Bewältigung von Problemen zu besitzen und durch ihr Verhalten gewünschte Reaktionen oder Ergebnisse bewirken zu können. Diese Erwartung kann sowohl eine allgemeine Grundüberzeugung darstellen, die sich auf den generellen Umgang mit Herausforderungen bezieht, als auch auf spezifische Situationen oder Aufgaben beschränkt sein. Als Führungskraft können Sie die Selbstwirksamkeitserwartung Ihrer Mitarbeiter adressieren, indem Sie Erfolgserlebnisse schaffen (etwa durch das Übertragen bewältigbarer Projekte), von erfolgreichen Best Practices oder Rollenvorbildern berichten und Vertrauen in die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter zum Ausdruck bringen.

Gute Führung bleibt gute Führung – auch in der neuen Arbeitswelt

Schlechte Führung ist immer dann anzutreffen, wenn Führungskräfte sich unersetzlich machen wollen und Informationen vorenthalten, Machtspiele unterstützen sowie Veränderungen blockieren. Gute Führungskräfte gehen dagegen mit einer positiven Haltung auf Mitarbeiter zu, bieten Leitplanken, fördern die Potenziale und übertragen wenn möglich Eigenverantwortung. Sie verströmen gute Laune und Anerkennung. Diese Grundsätze galten in der Vergangenheit und werden sich auch im Digitalisierungszeitalter nicht ändern. Selbst wenn Hierarchien abgebaut werden und Führung demokratisiert wird, müssen diese Kulturbausteine in Unternehmen vorhanden sein. Führung mit dem Positiv-Effekt bedeutet, den eigenen Optimismus zu nutzen, um die Potenziale der Mitarbeiter zur Entfaltung zu bringen. Die Forschungslage zu den Effekten eines derartigen Führungsstils ist eindeutig: Positiv eingestellte Manager, die einen stärkenorientierten Ansatz verfolgen sowie regelmäßig Anerkennung und Ermutigung aussprechen, erhöhen den Optimismus der eigenen Mitarbeiter, deren Engagement und damit letztlich deren Leistungsfähigkeit.

Zusammenfassung: Die schnelle Dosis Vitamin +

- PLUS Leadership ist ein Führungskonzept, das die Macht positiver Denkprozesse mit bewährten Führungskompetenzen kombiniert.
- Ausgangspunkt ist das positive Priming. Mittels positiver verbaler oder nonverbaler Kommunikation erhöhen Sie die Auftretenswahrscheinlichkeit bestimmter Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter. Sie fördern damit deren individuelle Wachstumskapazitäten. Die beeindruckenden Priming-Effekte beruhen auf neuronaler Aktivitätsausbreitung.
- Im zweiten Schritt sollten Sie Ihre Mitarbeiter durch die Gestaltung von Rahmenbedingungen lenken. Das Übertragen von Eigenverantwortung bedeutet nicht die Flucht vor der eigenen Verantwortung.
- Im dritten Schritt geht es um das Unterstützen Ihrer Mitarbeiter bei der Kompetenzentwicklung (Supportive Leadership). Erfolgreiche Führungskräfte schaffen bei ihren Mitarbeitern ein Möglichkeitsbewusstsein.
- Haben Sie Ihre Mitarbeiter derart vorbereitet, können Sie ihnen im letzten Schritt Selbstverantwortung übergeben. Nutzen Sie die Tendenz des Menschen, Selbstbild und gezeigtes Verhalten in Einklang bringen zu wollen, und bauen Sie die Selbstwirksamkeit Ihrer Mitarbeiter aus.

Passende Weiterbildungen finden Sie hier:

Führungswissen für Ihren Erfolg

Praxisnah, inspirierend und impulsgebend - so beschreiben unsere Kunden unsere Führungskräfte-Seminare. Eine Übersicht über alle Themen finden Sie [hier](#).

e-Learning – Klicken und Lernen

Das FORUM Institut bietet mit hochwertigen e-Learning-Programmen eine flexible Weiterbildungsform. Entscheiden Sie selbst, wann und wo Sie lernen.

[Jetzt gratis testen.](#)

Inhouse-Seminare – Maßgeschneiderte Lösungen

Alle unsere Seminare eignen sich auch hervorragend als [Inhouse-Training](#).

Jetzt individuelles [Angebot anfordern](#).