

# «Positive Führung: Die Stärken im Fokus.»

Weg von den Defiziten, hin zu den Kompetenzen und Leidenschaften! Christian Thiele hat für die Führungspersonen des Departements Pflege einen Workshop über «Positive Leadership» gehalten. Im Interview spricht der Experte für Positive Psychologie über die Auswirkungen dieses Führungsprinzips und erklärt, wie es sich im Job und im Alltag anwenden lässt.

INTERVIEW Vivien Wassermann FOTO Zvg

**Zur Person:** Christian Thiele unterstützt als Experte für Positive Leadership Führungspersonen, Teams und Organisationen. Mit Methoden der Positiven Psychologie möchte er dazu beitragen, dass Einzelne und Gruppen mehr Kreativität, Sinnhaftigkeit und Freude in der Arbeit erleben.

## Herr Thiele, um Spitäler machen die meisten gern einen Bogen. Wie sind Ihre persönlichen Erfahrungen?

Ich war tatsächlich schon oft als Patient im Krankenhaus. Meistens wegen Sportunfällen – linke Schulter, rechte Schulter oder gerissenes Kreuzband. Generell habe ich aber ein sehr positives Bild von Krankenhäusern.

## Was erwarten Sie als Patient von aufmerksamen Spitalmitarbeitenden?

Ich erhoffe mir, dass meine Gesundheit wiederhergestellt oder sogar verbessert wird. Entsprechend erwarte ich auf der technischen Seite Kompetenz, Erfahrung, Orientierung an aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und Standards. Ich freue mich, wenn von den Mitarbeitenden Zuversicht, Optimismus und Freundlichkeit gelebt wird. Auch wenn untereinander ein wertschätzender Umgang herrscht, also zwischen der Ärztin und dem Pflegenden, Stationsleitung und Reinigungskraft, wirkt sich dies sicherlich nicht nur positiv auf die Patienten, sondern ebenso auf die Mitarbeitenden selbst und deren Krankenstand aus.

*«Im besten Fall kommt auf eine Kritik ungefähr fünfmal ein Lob.»*

## An einem positiven Team-Spirit ist die Führungsperson meist massgeblich beteiligt. Können Sie in einem Satz beschreiben, was der Ansatz des Prinzips «Positive Leadership» bedeutet?

Im Unterschied zum klassischen «Führen», welches das Augenmerk oftmals auf Defizite und Schwächen richtet, ist Positive Leadership auf die Stärken der Mitarbeitenden und Erfolgsergebnisse ausgerichtet – wäre noch ein Halbsatz erlaubt? (lacht). Zudem basiert der Führungsansatz auf wissenschaftlicher Evidenz und beruft sich auf die Erkenntnisse der Positiven Psychologie.

## Verkauft «Positive Leadership» nicht nur alten Wein in neuen Schläuchen?

Die Stärkenforschung, die auf wissenschaftlichen Kenntnissen basiert, steckt noch in den Kinderschuhen. Erst seit der Jahrtausendwende beschäftigen sich Forschende damit. Erfreulich ist, dass einige Führungskräfte die Elemente des Positive Leadership tatsächlich bereits beherzigen. Von ihnen höre ich, dass sie sich freuen, dass Positive Leadership ihnen nun eine Art Gerüst und Vokabular für ihr Tun gibt. Trotz einiger positiver Fälle zeigen Studien jedoch auf, dass Positive Leadership bislang leider wenig in Unternehmen gelebt wird. Denn für einen Grossteil der Führungskräfte ist



es nicht selbstverständlich, dass Arbeit, die Freude macht, auch zu Erfolg führt. Sie gehen anders herum davon aus, dass erst der Erfolg für Wohlbefinden sorgt. Deshalb sehen die meisten Führungskräfte das grösste Potenzial immer noch im Wegschleifen und Wegtherapieren von Schwächen und Defiziten. Positive Leadership wirft den Blick hingegen auf die andere Seite der Skala: Auf das, was bereits gut funktioniert und Freude bereitet. Eine gute Führungskraft schaut, dass Menschen dort eingesetzt werden, wo sie ihre Stärken anwenden können.

## Salopp formuliert: Mehr Zuckerbrot und weniger Peitsche?

In vielen Unternehmen sind der Stress und das Burnout-Risiko in den letzten Jahren deutlich gestiegen und die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber gesunken. In diesen Zeiten ist es umso wichtiger, mit – wie Sie sagen – Zuckerbrot zu führen. Denn das Problem an der Peitsche ist: Sie motiviert nur kurzfristig und geht dabei mit einem Vermeidungsdenken einher. Jemand, der nur unter Androhung von Strafen und Deadlines, also von sogenannten externen Motiven, getrieben wird, wird nie Höchstleistung und volles Engagement geben, weil er dabei die Frage nach der Sinnhaftigkeit vermisst. ▶

## Was ist Positive Leadership?

Diese fünf Strategien sollten Führungskräfte kennen.

1. Inwiefern ermögliche ich meinen Mitarbeitenden Freude, Interesse und positive Emotionen?
2. Können meine Mitarbeitenden immer wieder entlang ihrer Stärken arbeiten, sodass sie bestenfalls dabei in einen Flow kommen?
3. Das Gemeinschaftsgefühl miteinander erleben und spüren können.
4. Meaning (Bedeutung): Wie trage ich dazu bei, dass die Mitarbeitenden eine Sinnhaftigkeit in ihren Aufgaben erleben?
5. Accomplishment (Erreichbarkeit): Den Mitarbeitenden die Zielerreichung, den Fortschritt und das Weiterkommen erlebbar und spürbar machen, anstatt nur auf die Defizite zu schauen.

Positives Führen stellt die Stärken und Fähigkeiten der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt anstelle ihrer Defizite und Schwächen. Es basiert auf einer messbaren Methode, die nachweislich zu einer höheren Performance des Unternehmens führt.



### Zumindest der Faktor Sinnhaftigkeit ist im Spital meist gegeben. Wieso ist Positive Leadership im Gesundheitswesen dennoch wichtig?

Anhand meiner persönlichen Erfahrungen in Spitälern erlebe ich, dass es besondere Belastungen und Druck wie 24-Stundendienste gibt. Davor habe ich höchsten Respekt. Besonders in deutschen Spitälern herrscht zudem oft ein noch sehr hierarchischer Führungsstil bei den Ärzten, in der Pflege wird erfreulicherweise eher auf Augenhöhe gearbeitet.

## «Hin zu mehr Ta-Da's statt nur To-Do's.»

### Wie nehmen Sie Unternehmen wahr, in denen schon länger nach dem Prinzip Positive Leadership gearbeitet wird?

Die Umsetzung des Positive Leadership ist messbar. Und es zeigt sich, dass bei Mitarbeitenden, deren Führungskraft einen hohen Wert bei den Positive Leadership-Messungen erreichten, nicht nur die Arbeits- und Stressbelastung abnimmt, sondern auch das Burnout-Risiko sinkt. Sogar auf den Schlaf, den Alkoholkonsum und das Erziehungsverhalten hat Positive Leadership einen Einfluss! Es gibt viele sogenannte KPI's, das sind Kennzahlen mit denen die Leistung von Aktivitäten in Unternehmen ermittelt wird, auf die Positive Leadership günstige Effekte hat.

### Wie erreicht man mit Positive Leadership seine Zielsetzungen?

Man sollte Ziele erst einmal definieren, diese dann entsprechend kommunizieren und dafür sorgen, dass die Ziele auch erreichbar und erlebbar werden – hin zu mehr «TaDa's» statt nur To-Do's.

### Stichwort Kommunikation: Welche Rolle spielen die Führungspersonen dabei?

Eine sehr wichtige Rolle. Gerne nenne ich Ihnen zwei Beispiele. Zuerst Change: Wenn es in Unternehmen zu Veränderungen kommt, sitzen die Führungspersonen in der Regel schon länger in Gremien und Ausschüssen, in denen Plan A, B, C oder D besprochen und am Ende entschieden und kommuniziert wird. Während die Führungskraft sich also seit einem halben Jahr bereits mit dem Pro und Contra auseinandergesetzt hat, ist für die Mitarbeitenden alles neu. Als Führungskraft sollte ich mir deshalb die Zeit nehmen und mir klarmachen, dass es nicht reicht, einfach nur mit einer Rundmail an alle den Beschluss zu kommunizieren. Hingegen ist es wichtig, auch das Wofür dahinter zu erklären und den Mitarbeitenden Zeit zu geben, dort anzukommen. Ein weiterer Aspekt sind Meetings. Diese sind

zum persönlichen Austausch sicher wichtig. Die Rolle der Führungskraft ist dabei, dass es eine Agenda gibt und das Meeting zügig und mit den entsprechenden Ergebnissen beendet wird. Gemäss einer aktuellen Studie sind in 50% der Meetings jedoch zwei Personen ohne konkreten Auftrag dabei.

### Können Sie Beispiele für Positive Leadership aus der Praxis nennen?

Eine Führungskraft, mit der ich gearbeitet habe, führt regelmässig «Stärken Workshops» durch, damit die Mitarbeitenden über ihre Stärken im Bild sind. Bei der sogenannten Stärkendusche geben die Mitarbeitenden sich gegenseitig Feedback zu ihren Stärken. Zudem hat sie eine regelmässige Hörstunde ein- bis zweimal die Woche eingeführt. Währenddessen ist die Führungsperson ansprechbar für die verschiedensten Themen der Belegschaft. Weitere positive Beispiele sind Führungskräfte, die in Veränderungssituationen gut das Wofür erklären können und die in Mitarbeitergesprächen den Blick auf die Verbesserungen und Fortschritte richten, die sie gesehen haben.

### Aus der Logik des Positive Leadership darf man entsprechend keine Kritik mehr an den Mitarbeitenden üben?

Doch. Konstruktive Kritik ist auf jeden Fall erwünscht. Es geht beim Positive Leadership um die bessere Balance. Im besten Fall kommt auf eine Kritik ungefähr fünfmal ein Lob – das als Faustregel.

### Allerdings gibt es auch Mitarbeitende, die das für ihren Job erforderliche Engagement tatsächlich nicht zeigen, sodass das angedachte Lob-Kritik-Verhältnis gar nicht der Realität entspricht.

Bei Problemen kann es sich anbieten, den Zuständigkeitsbereich zu ändern. Die Person also dort einsetzen, wo sie ihre Stärken besser anwenden kann respektive wo ihre

## Positive Psychologie im Alltag

### Die vier Fragen zur guten Nacht.

1. Wo konnte ich heute positive Emotionen erleben?
2. Wo habe ich mich heute lebendig gefühlt? Vielleicht sind Sie in einem schwierigen Projekt weitergekommen oder haben trotz schlechtem Wetter Sport getrieben?
3. Wo konnte ich heute meine Stärken einsetzen und Dinge tun, die mir Freude machen?
4. Wem kann ich heute beruflich oder privat dankbar sein, sei es auch nur für eine Kleinigkeit?



Schwächen weniger negative Auswirkungen auf den Job und die anderen Mitarbeitenden haben. Und wenn es dort erneut keinen Erfolg zeigt, muss man am Ende wohl sagen: Wir haben viel versucht, aber hier klappt es leider nicht. Vielleicht findet man gemeinsam eine andere Stelle im Unternehmen.

### Hand aufs Herz: In jedem Job gibt es Aufgaben, um die sich keiner reisst. Die meisten Mitarbeitenden würden diese schätzungsweise nicht zu ihren Stärken zählen.

Es ist klar, dass jeder für sein Anforderungsprofil geeignet sein muss und auch unpopuläre Tätigkeiten von allen verrichtet werden müssen. Dennoch: Wenn wir Menschen häufiger nach ihren Stärken fragen und ihre Jobs darum

herum designen, fallen ihre Kompetenzen stärker ins Gewicht und die Schwächen auf der anderen Seite weniger problematisch auf.

### Mit welchen kleinen Schritten kann man im Alltag starten?

Ein Beispiel wäre die Frage, ob in meinem Team auch Geburtstage und Geburten besprochen und gefeiert werden? Spricht man über Persönliches, zum Beispiel wie das Wochenende war? Also die Verbindung im Team über das rein Berufliche hinaus. Auch die Frage, wo standen wir vor einem halben Jahr, wo stehen wir jetzt, sollte diskutiert werden. Sehr schätze ich für jeden einzelnen die auf Seite 6 angegebene kleine Übung, die Sie zum Beispiel am Abend gut durchführen können. ■

## Nachgefragt bei Michèle Schmid, Direktorin Departement Pflege und Mitglied der Geschäftsleitung



### Warum interessiert sich die Pflege am KSB für Positive Leadership?

Im Zusammenhang mit dem Umzug in den Neubau machen wir uns im Departement Pflege grundlegende Gedanken über die Führung der Zukunft.

Die Bedürfnisse und Anforderungen der Patientinnen und Patienten, der Mitarbeitenden sowie der Führungspersonen selbst sind im Wandel. Die Komplexität im Berufsalltag steigt – die Wichtigkeit der interprofessionellen Zusammenarbeit damit ebenfalls. Die baulichen Veränderungen kommen als weitere Faktoren dazu. Wir können und wollen nicht alle unsere bestehenden Strukturen 1:1 in den Neubau zügeln. Deshalb haben wir uns ganz bewusst dafür entschieden, diese Chance zu packen und unsere bestehende Führungsstruktur weiterzuentwickeln. Es geht um mehr als Strukturen und Prozesse – um die Führung als solches. In diesem Veränderungsprozess nutzen wir verschiedene Inputs oder Theorien und arbeiten als Führungsteam eng zusammen. Positive Leadership ist eine willkommene Inspiration, wenn es darum geht, die Stärken zu stärken und die Resilienz zu fördern.



### Welcher Aspekt des Positive Leadership hat Sie gleich überzeugt?

Zwei Hauptargumente sprechen klar für diesen Führungsansatz: Die Stärken und Kompetenzen der Mitarbeitenden rücken in den Fokus und damit die Orientierung an den Defiziten in den Hintergrund. Das motiviert und fördert die Freude an der Arbeit sowie die Erfolgserlebnisse im Alltag. Aus meiner Sicht passt dieser Aspekt auch sehr gut zu unserem KSB Spirit und der familiären Unternehmenskultur. Zusätzlich überzeugt mich die vorhandene wissenschaftliche Evidenz. Diese ist und wird auch in der Führung immer wichtiger.

### Wie kam es zur Zusammenarbeit mit Christian Thiele?

Wie bereits erwähnt geht es um eine Weiterentwicklung von Bestehendem und Bewährtem – konkret wollen wir also bestehende Stärken weiter stärken. In der Recherche dazu bin ich mehrfach auf die positiven Effekte der Führung und die positive Führung per se gestossen. Meinen Arbeitsweg nutze ich zur Weiterbildung und höre Podcast – unter anderem auch die spannenden Folgen von Christian Thiele. Er ist auf dem Gebiet Positive Leadership ein ausgewiesener Experte, der das Thema lebendig und mit Begeisterung vermitteln kann. Ich freue mich darauf, mit meinem engagierten Führungsteam erste Umsetzungen auszuprobieren und in den nächsten Jahren weiter an diesem zukunftssträchtigen Thema zu arbeiten.