

Positive Führung

Die "positive" Revolution in der Führung hat längst begonnen.

Sie finden Ihre Arbeit als Führungskraft mitunter sehr anstrengend und kräftezehrend? Zweifelslos ist Führung – vor allem professionelle Führung – ein anspruchsvolles Geschäft. Das heißt aber keineswegs, dass es so mühevoll sein muss, wie es viele Führungskräfte über weite Strecken empfinden, zumal dies häufig in den Konzepten begründet ist, mit denen Führungskräften ans Werk gehen, sei es, wenn sie "Probleme lösen" oder die Organisation "verändern" wollen oder müssen.

Lust oder Frust?

Das Reden über "Probleme" und "notwendige Veränderungen" löst – das weiß jeder aus eigener Erfahrung - vor allem eines aus: breitflächigen Frust, somit negative Energie. Zurück bleibt der fatale Eindruck: Das was ist, ist falsch, ungenügend, ungewünscht. Was bleibt, ist die vage Hoffnung auf eine bessere, rosige Zukunft. Doch erstens ist diese Zukunft fern und ungewiss und zweitens saugt diese Gegenwartsbeschreibung die wenige noch verbliebene Energie aus den Knochen, die nötig wäre, um diese Zukunft in Angriff zu nehmen. Es geht aber auch anders. Betrachtet man die schwerpunktmäßig in Amerika seit Anfang des neuen Jahrtausends entwickelten Ansätze wie die von Martin Seligman mitbegründete "Positive Psychologie", das vor allem von Marcus Buckingham populär gemachte "Strength Based Management", die von Steve De Shazer und Iso Kim Berg entwickelten Ansätze der "lösungsorientierten Kurzzeittherapie" oder das von Kim Cameron mitgeprägte Konzept der "Positive Organizational Scholarship", das sich auf die Idee positiver Abweichungen beschäftigt, dann finden sich hier unzählige Ideen zu der Frage, wie positive Energie entsteht und für die Entwicklung von Personen und Organisationen genutzt werden kann.

Die aktuelle Ausgabe des Leaders Report beleuchtet einige dieser Ansätze ausführlicher. So weist Günter Lueger in seinem Beitrag u.a. darauf hin, dass wir dazu neigen, bestimmte Situationen in ihrer Qualität als stabil anzusehen ("unsere Meetings sind ineffizient") und uns dann schnell in einem Jammer-Zirkel wiederfinden, der die Stimmung in einem Höllentempo gegen Null treibt statt uns bewusst zu machen, dass Situationen nie völlig gleich ablaufen, sondern mal etwas besser, mal etwas schlechter. Es geht daher nicht darum, eine Situation einfach umzudeuten, sondern jene Aspekte wahrzunehmen und anzuerkennen, die eben auch da sind. Z.B. anzuerkennen, dass die ständig beklagten Meetings in der Abteilung mitunter (wenn auch vielleicht höchst selten) sehr wohl pünktlich starten und schließen und zu konstruktiven Diskussionen und klaren und gemeinsam getragenen Entscheidungen führen. Durch die gezielte und konkrete Suche nach diesen "positiven Abweichungen" erkennt man nicht nur, "dass man manchmal bereits etwas tut, was die Situation besser macht" – und damit implizit auch, dass man bereits über die notwendigen Fähigkeiten für eine Verbesserung verfügt – sondern es ist auch natürlich auch wesentlich einfacher, etwas noch einmal zu machen, was man bereits einmal gemacht hat als etwas "Neues" zu machen, was mit den Gedanken des Um- und Neulernens verknüpft und damit anstrengend ist und Unlust auslöst.

 Günter Lueger: [Lösungsfokussiertes Management](#)

Gegenwart oder Zukunft

Lothar Wenzl nimmt im folgenden Interview einen weiteren wichtigen Aspekt aufs Korn, der geeignet ist, uns alle Energie aus den Knochen zu saugen: den üblichen Ansatz des "Change-

Managements", eine Zukunftsvision zu entwerfen, von dort zurückzuplanen und dann die Organisation darauf "hinzutrimmen", was nicht nur enorm kräftezehrend, sondern allen Beteuerungen zum Trotz auch zum Scheitern verurteilt ist. Denn diese Zukunftsbezogenheit hat drei eingebaute, massive Schönheitsfehler. Zum einen geht sie unweigerlich einher mit einer Abwertung der Gegenwart ("Das was ist, ist ungenügend. Sonst müsste man es ja nicht "anders" machen und verändern). Zum anderen hat diese Bündelung aller Kräfte auf das neue Zukunftsziel die fatale Neigung, einen Tunnelblick zu verstärken, der all das, was abseits der (vorgegebenen oder "vereinbarten") Marschrichtung liegt, als – in Hinblick auf das Ziel nachrangig zu betrachten, was die Chance erhöht, wichtige Chancen und Entwicklungen zu verschlafen bzw. auszublenden. Und drittens – und wahrscheinlich am wichtigsten – negiert dieser Zugang die Erkenntnis, dass jene Kraft und Energie, die wirklich etwas bewegen, immer im Jetzt liegen, nicht in der Zukunft. Statt also das jetzt und hier vorhandene "Situationspotenzial" bestmöglich auszuschöpfen, beschäftigt und frustriert sich die ganze Organisation mit den unweigerlichen Planabweichungen, die die Realität mit Sicherheit immer nur eines ist: Ganz anders als der Plan.

 Lothar Wenzl: **Geplanter Wandel ist eine Fiktion**

Wo liegt die Energie?

Michael Faschingbauer widmet sich in seinem Beitrag schließlich dem "Effectuation-Ansatz" aus der Entrepreneurforschung, der die anderen Ausführungen eindrucksvoll bestätigt. In diesem Ansatz wurde der Frage nachgegangen, wie erfolgreiche Unternehmer tatsächlich agieren und vorgehen. Und siehe da: Sie agieren ganz anders als dies die üblichen Managementtheorien nahelegen würden.

 Michael Faschingbauer: **Effectuation - was ist das?**