

## **Positive und gesunde Führung – warum lohnt sich das für Ihr Unternehmen?**

**Worauf Sie achten müssen, wenn Sie wirtschaftlichen Erfolg erzielen wollen und ihre Fehlzeiten verringern wollen. Und wie Sie Ihre Mitarbeitenden in den Flow bringen. Wie wichtig es ist, Vorbild zu sein. Und was sich in Krisen bewährt.**

In Zeiten des zunehmenden Leistungsdruck und der Arbeitsverdichtung steigt die Notwendigkeit, sich um das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeitenden des Unternehmens zu kümmern.

Die Zeit der rein betriebswirtschaftlichen Betrachtung von Zahlen und Prozessen ist vorbei. In Zeiten der Agilität und Digitalisierung müssen gerade die Menschen in den Unternehmen im Mittelpunkt der Veränderungsprozesse stehen.

Dies gilt auch für die Zeit nach der Corona-Krise.

Schauen wir einmal zu unseren Nachbarn, zum Beispiel den Finnen. Der Workability Index, der sogenannten Arbeitsfähigkeitsindex, entwickelt von Ilmarinen, wird hier seit Jahren intensiv in den Unternehmen eingesetzt. Führungsverhalten steht hierbei im Mittelpunkt, ergeben sich doch klare Zusammenhänge zwischen Führung und langfristiger Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden. Doch auch ohne eine Messung des WAI-Index sollte Gesundheit und Führung kein Fremdwort in den deutschen Unternehmen sein.

Oft wird unter gesunder Führung und Gesundheitsmanagement das Angebot von Fitnessgutscheinen oder von frischem Obst im Büro verstanden. Diese Gaben sind jedoch nur ein kleiner Baustein auf dem Weg in die Welt gesunder Organisation und Führung. Gesunde Führung beinhaltet die Beachtung der gesundheitsfördernden Faktoren und der Verhältnisänderung im Unternehmen. Schlüsselfaktor ist dabei das Selbstmanagement der Führungskräfte als gesunde Vorbilder. Wertschätzung, Gestaltung der Arbeitsbedingungen sowie Sinn in der Arbeit sind hier Messlatte gesunder Führung. Gesunde Führung wirkt sich am Ende auf die Fehlzeiten von Mitarbeitenden aus.

Schauen wir in die USA, hier hält die Philosophie der positiven Führung nach Cameron, basierend auf dem Ansatz der positiven Psychologie nach Seligman, Einzug in bedeutende Unternehmen. Positive Psychologie ist ein stärkenbasierter Ansatz, weg von Defiziten und Mängeln hin zu Stärken und Kompetenzen.

Dieser wissenschaftlich belegte Ansatz ist auf die Ökonomie übertragen worden.

Zahlreiche Studien zeigen, dass eine stärkenbasierte Führung und Motivation, die nicht Defizite betrachtet, sondern auf den besonderen Stärken aufsetzt, der

Schlüsselfaktor wirtschaftlichen Erfolgs ist. Der Hauptfaktor von Unternehmenserfolg ist hierbei die positive Führung, als Folge dessen Mitarbeiterzufriedenheit.

Hieraus ergibt sich dann eine höhere Kundenzufriedenheit. Diese ist letztlich wichtiger Garant für den Unternehmenserfolg. Dies gilt in gleichem Maße für andere Teilnehmer des Wirtschaftslebens, wie z.B. soziale Einrichtungen, Verbände und Behörden oder Schulen und Lehre.

Was nun ist das Kennzeichen positiver gesunder Führung?

Positive gesunde Führung ist kein Traumentwurf. Sie ist aber auch kein Mittel zum Zweck im Sinne von Manipulation.

Eine Führungskraft, die sich ernsthaft mit Themen wie Wertschätzung, Ressourcensteuerung und -pflege, Beziehungen, Sinn in der Arbeit, positiven Emotionen sowie mit den Arbeitsbedingungen beschäftigt, hat vor Augen, dass Menschen im Unternehmen deutlich besser und zufriedener arbeiten, wenn sie im sogenannten „Flow“ sind. Und sie sind selbst im Flow und somit Vorbilder für alle, die mit Ihnen arbeiten.

Wir kennen alle einen „Flow“: hier wird Sinn in der Arbeit gesehen, wir leisten mit Engagement und Erfüllung - und die Arbeit läuft wie am Schnürchen. Wir merken nicht, wie die Zeit verfliegt. Wir kümmern uns um die Lösung von Problemen und Aufgaben, wir beschäftigen uns nicht mit den Hindernissen und verschwenden unsere wertvolle Lebens- und Arbeitszeit nicht mit ineffektiver Kommunikation, mit mangelnder Zusammenarbeit, mit unnötigen Konflikten. Wir haben Spielraum für eigene Leistungen – und das macht Spaß.

Führungskräfte, denen es gelingt, ihrem Team und ihren Mitarbeitenden mit einer solchen Wertschätzung zu begegnen, die selbst Ressourcenpflege vorleben und denen der Zusammenhalt ihrer Mannschaft nicht egal ist, die soziale Beziehungen pflegen und Sinn in der Arbeit vermitteln, können Leistungssteigerung und positive Ergebnisse verzeichnen. Positive Führung ist eine Haltung.

Gesunde Führung kümmert sich um die Belastungsfaktoren und Ressourcen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie stellt das gesundheitsorientierte Führungsverhalten und die Schaffung entsprechender Rahmenbedingungen sowie die soziale Unterstützung durch Vorgesetzte in den Mittelpunkt.

Angesichts der demografischen Entwicklung müssen Menschen immer länger arbeitsfähig im Unternehmen bleiben. Jüngere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind wählerischer geworden und können es aufgrund der Entwicklung am Arbeitsmarkt sein. Sie gehen nur in Unternehmen, deren Kultur für sie und ihre Wertesysteme passt. Dabei geht ein höheres Bedürfnis nach Work-Life-Balance und Sinn im Leben einher mit dem Streben nach Erfüllung in der Arbeit. Im Mittelpunkt steht dabei eine Änderung der Verhältnisse im Unternehmen. Führung ist hier der wichtigste Faktor.

Positive gesunde Führung ist die Vollendung von gesundheitserhaltender Führung, gepaart mit den Ansätzen der positiven Psychologie und den sogenannten PERMA-Faktoren.

Was bedeutet nun PERMA?

Hierbei steht es um die Schaffung von positiven Emotionen, um Engagement, um die Gestaltung von Beziehungen, die Sinnvermittlung und die Erfüllung durch Wertschätzung des Erreichten. Eine Führungskraft, die nach den Ansätzen des „Positive Leadership“ von Cameron führt, wird ein besseres Ergebnis erzielen.

Auch in Europa hat positive Führung an Fahrt gewonnen. In verschiedenen Ländern, auch in Deutschland, sind Unternehmen dem Prinzip gefolgt und messen den PERMA-Faktor ihrer Führungskräfte. Hier wurden bedeutende Zusammenhänge zwischen der Ausprägung der positiven Führung und Fehlzeiten gemessen. Neben der Eigeneinschätzung gibt es auch 360 Grad-Beurteilungen.

Welche Ergebnisse sind zu erwarten?

Unternehmen, die sich dem Thema positive gesunde Führung widmen, können sichtbare Erfolge aufweisen. So sind nicht nur Unterschiede in der Motivation und Qualität der Mitarbeitenden zu verzeichnen. Bei Führungskräften mit hohen Ausprägungen ihrer positiven Führung waren die Freude und die erlebte Sinnerfüllung der Mitarbeitenden höher. Die Kundenzufriedenheit stieg als Folge der besseren Mitarbeiterzufriedenheit. Sogar die Umsätze in Filialen konnten deutlich gesteigert werden gegenüber Filialen, in denen die Führungskraft keine guten Werte in positiver Führung aufweisen konnte. Wichtig dabei ist, die Führungskräfte und ihr Führungsverhalten zu messen, zu analysieren, auszuwerten und mit ihnen zu besprechen sowie notwendige Veränderungen gemeinsam anzupacken.

Was können Sie tun?

In Zeiten von New Work, Künstlicher Intelligenz, Digitalisierung und Agilität kommt der Führung eine noch größere Bedeutung zu.

Nutzen Sie die Erkenntnisse zu positiver Führung und gesunder Führung für Ihr Unternehmen. Fangen Sie morgen an.

Wichtig ist dabei, die eigene Haltung zu überdenken. Das bedeutet, sich mit den Stärken der Führungskräfte und Mitarbeitenden und den daraus entstehenden Chancen zu befassen. Das bedeutet auch ein klares Bekenntnis zu einer Fehlerkultur.

Positive Psychologie ermöglicht positive Veränderungen hin zu einer Kultur des Vertrauens, der positiven Kommunikation und des Lernens durch Fehler. Eine positive Fehlerkultur ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für alle Unternehmen und Branchen, wenn es um Erfolg, Sicherheit und Innovation geht.

Was hat sich durch Corona geändert?

Viel. Die Welt wird nicht mehr so sein wie zuvor. Wir wissen noch nicht genau, wie sie sein wird. Doch eines ist klar: gerade in Krisenzeiten zeigt sich wahre Führung.

Unternehmen, die ihren Mitarbeitenden durch Wertschätzung und Vertrauen begegnet sind, haben in der Krise deutlich geringere Probleme mit der „längeren Leine“ der Führung. Wo Zugehörigkeit und Zusammenhalt ausgeprägt sind, wird die Krise besser gemeistert. Wo Führungskräfte als Manager der Unsicherheit agieren und helfen, Traumata zu verarbeiten, wird zukünftig schneller eine positive Zukunft möglich sein.