

STÄRKEN ENTWICKELN – EFFEKTIVITÄT IN DER FÜHRUNG STEIGERN

INHALTSVERZEICHNIS

A. EINFÜHRUNG UND STUDIENÜBERBLICK	3
I. 1. Ausgangslage und Ziel der Studie	5
I. 2. Das Studiendesign	7
I. 3 Begriffsoptimalisierungen und Bewertung	8
I. 3.1 Begriffsoptimalisierung Positive Organisationsforschung (POS)	8
I. 3.2 Begriffsoptimalisierung Positive Psychologie	9
I. 3.2.1 Konkrete Anwendung der Forschungsergebnisse in der Führungspraxis	10
I. 3.3 Begriffsoptimalisierung Individuelle Stärkenorientierung	12
in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen	
I. 3.3.1 Spezifische Verfahren zur Ermittlung individueller Stärken und von individuellem Wachstum	13
I. 3.4 Begriffsoptimalisierung Führung und Effektivität	14
I. 4 Zusammenfassende Betrachtung	15
I. 4.1 Konsequenzen für die Praxis	16

II. THEORIE TRIFFT AUF PRAXIS – DIE ERHEBUNG	19
II. 1. Die Untersuchungsfrage und Hypothesen	19
II. 2. Die Fallstudie	19
II. 2.1 Fallbeispiel 1: TERUMO Deutschland GmbH	19
II. 2.2 Fallbeispiel 2: BMW Group	20
II. 2.3 Die Erhebungsform	21
II. 3 Das Führungskräfte-Entwicklungsprogramm	22
II. 4. Ergebnisse	23
II. 4.1 Selbstreflexion	23
II. 4.2 Stärkenorientierung	24
II. 4.3 Effektivität in der Führung	25

B. ABSCHLIESENDE BETRACHTUNG	26
III. Methoden der SYNK GROUP - eine Auswahl	28
III. 1 Training – SYNK Stärkenmischpult	29
III. 2 Coaching – SYNK 6I-Modell	30
III. 3 Selbstreflexion – SYNK Vorsorgeplan	32
III. 4 Großgruppenformat – Appreciative Inquiry	33
III. 5 Kulturentwicklung – SYNK Kulturdialog	33
III. 6 Digitalisierung – SYNK Digital HR Development	35
III. 7 Leada – Innovation Made in Germany	36
IV. ANHANG	37

SYNK GROUP GmbH & Co. KG
Weidacher Straße 26
70794 Filderstadt

SYNK-GROUP.COM

**WE
CHANGE
LEADERSHIP.**

A. EINFÜHRUNG UND STUDIENÜBERBLICK

Mit der vorliegenden Studie werden Ergebnisse auf drei Ebenen bereitgestellt:

EBENE I: Erstmals wurde die relevante Forschungsliteratur zur effektiven Stärkenorientierung in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen identifiziert und ausgewertet. Die Ergebnisse sollen die Grundlage für den zukünftigen Fachdiskurs bilden.

EBENE II: Die aus der 14-jährigen Praxiserfahrung der SYNK GROUP gewonnenen Erkenntnisse und die Ergebnisse der genannten Forschungsauswertung gingen in zwei im Rahmen der Studie analysierte Fallstudien zum Thema „Effektive Stärkenorientierung als Instrument von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen“ ein. Diese zwei Fallstudien werden ausführlich besprochen und ausgewertet.

EBENE III: Darstellung von auf die Erkenntnisse der Studie abgestimmten Instrumenten der SYNK GROUP zur effektiven Stärkenorientierung.

Der Autor dieser Studie ist Gründer und Geschäftsführer des auf Führung spezialisierten Unternehmens SYNK GROUP. Die Vision der SYNK GROUP lautet WE CHANGE LEADERSHIP.

Alle drei Ebenen – wissenschaftliche Auseinandersetzung und Weiterentwicklung der eingesetzten Theorien und Methoden, gründliche Analyse, Evaluierung und anlassbezogene Optimierung der unterschiedlichen Programmformate sowie die adressatengerechte Entwicklung einzelner Instrumente und deren Präsentation als gefragte Best-Practice-Beispiele – gehören zum Portfolio der SYNK GROUP. Gerade diese Kombination von Führung aus einem Guss und die Bündel-

ung der verschiedenen Kompetenzen macht die Arbeit des Unternehmens so erfolgreich und innovativ.

Der Begriff Effektivität beinhaltet messbare Ergebnisse durch das Setzen und Erreichen von Zielen. Allerdings kann eine Erhöhung der Effektivität in der Führung nicht ohne Sinnhaftigkeit und die Berücksichtigung der persönlichen Stärken des Einzelnen erreicht werden (Buckingham und Clifton 2001; Cameron 2012; Drucker 2012).

Die Konzentration auf Stärken statt auf Schwächen (Cameron 2012) hilft, engagierter, produktiver und besser zu führen (Rath und Conchie 2008). Die Stärkenforschung ist in einem frühen Entwicklungsstadium und beruht auf den Erkenntnissen der Positiven Psychologie, die

POSITIVE ERFAHRUNGEN, POSITIVE EIGENSCHAFTEN UND POSITIVE RAHMENBEDINGUNGEN

in den Fokus rückt.

Bei der Auswertung der vorhandenen Literatur und Überprüfung der Theorien und Methoden wurden folgende Hauptpositionen festgestellt:

Einerseits weisen Studien nach, dass

- ▶ durch einen Wechsel von destruktivem zu positivem, unterstützendem Verhalten (Cameron 2012) Führung beeinflusst wird.

- ▶ positive Emotionen (Fredrickson 2001) die Entwicklung der Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten positiv beeinflussen.

- ▶ durch den Ansatz der persönlichen Stärken Führungskräfte besser führen (Buckingham und Clifton 2001; Rath und Conchie 2008).

Andererseits belegen Studien, dass

- ▶ eine Positiv-Negativ-Asymmetrie (Sparks und Baumeister 2008) existiert, die negative Eindrücke stärker wirken lässt als positive.

- ▶ Führungskräfte erst dann effektiv werden, wenn sie sich neben den positiven auch den negativen Dingen annehmen (Kaplan und Kaiser 2013).

- ▶ Führung zu eindimensional betrachtet wird, wenn Führungskräfte nicht auch an inakzeptablen Schwächen arbeiten (Hayes 2009).

Hier setzt die SYNK Studie „Stärken entwickeln – Effektivität in der Führung steigern“ an.

Anstelle einer Entweder-oder-Diskussion werden beide Seiten berücksichtigt. Die Studie widmet sich einer ganzheitlichen Betrachtung, wie der stärkenorientierte Ansatz in der Führungskräfteentwicklung die Effektivität in der Führung beeinflusst und welche abgeleiteten Instrumente für die weitere Führungskräfteentwicklung sinnvoll sein könnten. Nachfolgend erhalten Sie einen Kurzüberblick über die wesentlichen 5 Ergebnisse der SYNK Studie:

1. Die Stärkenorientierung bietet den Führungskräften einen Reflexionsrahmen. Das Vertrauen in die eigenen Führungsfähigkeiten wird gestärkt.

2. Die eigenen Stärken können auch bewusst zur Krisenprävention für zukünftig anstehende Führungssituationen herangezogen werden, die bisher noch nicht erlebt worden sind (Krauter 2014).

3. Die teilnehmenden Führungskräfte agieren effektiver in der jeweiligen Führungssituation durch den Einsatz eines breiteren Führungsrepertoires.

4. Selbstwirksamkeit fördert Effektivität in der Führung.

5. Stärkenorientierte Kulturentwicklung braucht Zeit und ist nicht in 9 Monaten erreicht.

Die Studie wurde erhoben im Rahmen einer externen Promotion an der University of Gloucestershire (GB). Die

konkrete Untersuchungsbasis bilden 13 Führungskräfte eines deutschen Automobilherstellers sowie eines Pharmaunternehmens, die eine durch die SYNK GROUP durchgeführte stärkenorientierte Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme über einen Zeitraum von 9 Monaten durchlaufen haben. Weiterhin wurden stichprobenhaft 15 Mitarbeiter interviewt und 5 Teamrunden beobachtet. Insgesamt gab es im Durchführungszeitraum der SYNK Studie 49 Beobachtungspunkte.

Um die Vertraulichkeit zu gewährleisten, wurden die Ergebnisse von dem jeweiligen Führungskontext abstrahiert. Die kompletten Transkriptionen der Interviews und Beobachtungen liegen bei der SYNK GROUP und werden nicht für weitere Zwecke verwendet. Direkte Nennungen aus Interviews bzw. aus der täglichen Führungspraxis wurden kursiv mit Anführungszeichen dargestellt. In der vorliegenden Studie wird durchgängig die männliche Form eingesetzt. Selbstverständlich ist die weibliche Form wie z. B. Mitarbeiterinnen oder Teilnehmerinnen stets mitberücksichtigt.

WAS KANN AUS DER SYNK STUDIE IN ABGRENZUNG ZU BESTEHENDEN KONZEPTEN NEUES ABGELEITET WERDEN?

Führungskräfte agieren flexibel und setzen in herausfordernden Führungssituationen auch bewusst auf Kompetenzen und Verhaltensweisen, die nicht zu ihren Kernstärken zählen. Kim and Mauborgne (2014) beschreiben, dass es sich nicht lohnt an der Persönlichkeit einer Führungskraft zu schrauben. Vielmehr sollten sie ihre Aufgaben und ihr Handeln je nach Führungssituation ändern, um effektiv zu sein.

In der vorliegenden Studie haben sich die teilnehmenden Führungskräfte je nach Führungssituation ganz bewusst entschieden, den bewährten Trampelpfad zu verlassen.

Stärkenorientierung schafft Vertrauen in die eigene Bewältigungskraft und schärft den Sinn für effektives Führungshandeln. Entsprechend Gebhardt (2015) verlagert sich Personalentwicklung und somit Führungskräfteentwicklung weg von der reinen Strategie und Ergebnisorientierung im Sinne der Orchestrierung hin zur Leistungssteigerung des Individuums im Sinne der Mitarbeiterbefähigung, gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion und Verantwortungsübernahme durch das Kollektiv.

WAS IST DER VORSCHLAG FÜR DIE PRAXIS?

Für zukünftige Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, die auf Stärkenorientierung setzen, sollte neben dem Kennenlernen eigener Stärken – gleichzusetzen mit einem Heimspiel – auch auf eine Integration nicht so stark ausgeprägter Verhaltensweisen – gleichzusetzen mit einem Auswärtsspiel – gesetzt werden. Aus diesem Grund sind im Anhang Vorschläge für Formate im Training, Coaching und auch Großgruppen beschrieben. Zudem wird sich die Führungskräfteentwicklung nicht der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen entziehen können. Im Rahmen des Digital HR Development sind im gleichen Textteil deshalb innovative und zukunftsweisende Formate aufgeführt und beschrieben.

Die Zeit ist reif für „content in context“, das heißt echte Führungskräfteentwicklung genau dann, wenn sie benötigt wird. Es macht einen Unterschied, ob ich auf schwierige Fahrsituationen vorbereitet werde oder in einer schwierigen Situation die passende Assistenz erhalte und somit Führungskräfteentwicklung direkt wirkt.

DAS IST FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG 4.0.

Danken möchte ich Herrn Thomas Eppel, Programmverant-

wortlicher für das Sustainable Leadership Programm und Experte für Stärkenorientierung bei der BMW Group, sowie Frau Andrea Taube, Leiterin Führungskräfteentwicklung und Programme, die uns den Zugang zur untersuchten Zielgruppe ermöglicht haben. Des Weiteren Herrn Andreas Schnelle, Ex-CEO Terumo Deutschland GmbH und Frau Rozatom Wörden, HR Managerin, die den Beobachtungen und Interviews im Rahmen ihres stärkenorientierten Führungskräfte-Entwicklungsprogramms zugestimmt haben, sowie für die wissenschaftliche Begleitung seitens der University of Gloucestershire (GB) Herrn Dr. Michael Fass, der zu jeder Zeit wertschätzend kritisch den Fortschritt hinterfragt hat. Und nicht unerwähnt lassen möchte ich Frau Meike Papprotta, die durch Ihren praktischen und wissenschaftlichen Sachverstand der vorliegenden Studie den finalen Feinschliff gegeben hat.

Die vorliegende SYNK Studie „Stärken entwickeln – Effektivität in der Führung steigern“ wurde auf eigene Kosten der SYNK GROUP im Zeitraum vom Juni 2014 bis zum Februar 2015 durchgeführt. Weder die BMW Group, die Terumo Deutschland GmbH oder andere Firmen sind Auftraggeber der Studie.



Udo Krauß,
Geschäftsführender Gesellschafter
SYNK GROUP GmbH & Co. KG
Begleitet durch die
University of Gloucestershire (UK)

Folgen Sie auch den aktuellen Diskussionen in unserer XING Gruppe „Starke Führung – Höchstleistung entwickeln“.



I. AUSGANGSLAGE UND ZIEL DER STUDIE

Die wissenschaftliche Beschäftigung mit den Arbeitsbedingungen und Aufgaben von Managern setzt sich aus einer Vielzahl von Disziplinen, Untersuchungsansätzen und Methoden zusammen und ist so divers und komplex wie die Anforderungen, die an ihre Untersuchungsobjekte – die Führungskräfte von heute und morgen – gestellt werden. Um zu verstehen, was effektive Führungskräfte-Entwicklungsprogramme ausmachen, ist somit als Grundlage eine Reise in die Vergangenheit und die Betrachtung der aktuellen Management- und Führungsdiskurse notwendig.

Lawrence and Lorsch (1986) beschreiben, dass das gemeinsame Verständnis von Management aus dem Anfang des 20. Jahrhunderts stammt und durch das beschleunigte Wachstum der Industrie sowie durch die Beschleunigung des Lebensstils im Zuge der Eisenbahnen geprägt wurde. Dies führte zu einer Systematisierung von Technik und Wissen. Zwei Psychologen dominierten den wissenschaftlichen Diskurs: Taylor (1947), der Begründer des Workflows und der Arbeitsteilung, der mit seinen Arbeiten das Ziel verfolgte, den effektivsten und effizientesten Weg zu finden. Und Fayol (1949), der als zweite prägende Persönlichkeit die wesentlichen Funktionen in der Führung betonte. Begriffe wie Vorhersehbarkeit, Planung, Organisation, Koordination und Kontrolle waren das Maß der Dinge.

Die Kritiker der klassischen Managementtheorie waren zur damaligen Zeit von der humanistischen Schule geprägt. Herzberg (1959) identifizierte wichtige Faktoren, die die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ausmachen. Coch and French Jr (1948) beschrieben die zunehmenden Widerstände gegen traditionelle Wege des Managements und der Führung. Eine humanistische Betrachtung und die Frage

der Beteiligung der Mitarbeiter am Arbeitsprozess waren gefragt.

Die Schule der Entscheidungstheorie gewann in diesem Zeitraum ebenfalls an Einfluss. Simon (1959) beschrieb in seinem Verhaltensmodell, wie Manager zu rationalen Entscheidungen gelangen können. Cyert and March (1963) versuchten vorherzusagen, wie sich Organisationen im Ganzen verhalten werden.

Eine wachsende Zahl von Untersuchungen und Publikationen wiesen nach, dass die meisten Manager mehr und mehr Zeit damit verbrachten, durch die Kommunikation mit ihren Mitarbeitern Problemlösungen zu erreichen. Arbeitsbedingungen wurden zunehmend variabler und fragmentierter und Manager entwickelten ihre personalen Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Führung (Mintzberg, Raisinghani et al. 1976, Kotter 1982, Hales 1986).

Ein weiterer Kritikpunkt an der klassischen Managementlehre von Taylor und Fayol war, dass analytische Fähigkeiten alleine nicht mehr ausreichten, um effektiv zu sein. Manager bräuchten mehr Fähigkeiten wie Inspiration, Motivation und die individuelle Ansprache, um Menschen zu erreichen (Hayes and Abernathy 1980, Peters and Waterman 1982).

Schließlich hat sich der akademische Fokus mit der Praxis unter Berücksichtigung der weiterhin für das Führungshandeln wichtigen Zahlen, Daten und Fakten auf die jeweils einzigartigen Faktoren und sich stets ändernden Faktorenkonstellationen im Führungsalltag geweitet. Denn folgende Erkenntnis setzte sich immer stärker durch: auf Grund

der jeweils individuellen Konstruktion von individueller Wirklichkeit liegt keine objektive Wahrheit vor. Wahrheiten bestehen vielmehr aus einem Netz von Wahrnehmungen, Ereignissen und Verbindungen, die zu jedem Zeitpunkt sehr individuell und nicht wiederholbar sind (Glaserfeld (1996)). Auch Führung ist demnach ständig im Fluss, Rahmenbedingungen, Situationen und Konstellationen verändern sich permanent. Somit kann Führung nicht linear betrachtet werden, sondern stets im jeweiligen Kontext.

Jeden Tag treffen Führungskräfte auf neue Herausforderungen, Stimmungen und Einstellungen, intra- wie interpersonell. Diese psychologische Feststellung aufnehmend wird Führung heute als ein interaktiver Prozess zwischen Führungskraft und Mitarbeiter beschrieben (Uhl-Bien, Russ et al. 2007), der sich nach Marion (2013) auch dynamisch gestaltet, indem sich Führungskraft und Mitarbeiter wechselseitig führen.

Durchgesetzt hat sich außerdem die Überzeugung, dass die Entwicklung individueller Führungsfähigkeiten dabei helfen kann, sich für das sogenannte "VUCA" Umfeld von Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) zu rüsten. Johansen, Johansen et al. (2012) weisen darauf hin, dass VUCA für Führungskräfte bereits Normalität im Führungsalltag geworden ist. Jedoch ist das Führungsverhalten oft noch geprägt von wenig förderlichem Führungsverhalten, wie Trivialisierung, eindimensionalen Entscheidungen, Vereinfachung und Ausblenden von Wechselwirkungen bzw. Silo-Denken, Übersteuerung u. a. im Rahmen von Monitoring und Reporting, Vermeidung von Entscheidungen u. a. im Zuge von Verlagerung und Verschiebung, Verharren im alten System u. a. durch Botschaften auf der Appell-Ebene, fehlendem Mut zu neuen Wegen oder Verharren in alten Verhaltensmustern.

In den letzten zehn Jahren ist ein neues Forschungsfeld,

das sogenannte Positive Organizational Scholarship (POS), entstanden. Die Wertschätzung des Besten in der Situation anstatt die Ursachen- und Problemanalyse und dadurch der fokussierte Aufbau wettbewerbsfähiger Organisationen durch eine Konzentration auf die positiven Kräfte wie Kreativität, Innovation, positive Emotionen und Stärken steht dabei im Fokus der Betrachtung.

Positive Leadership als Teilbereich dieser Forschung wurde insbesondere durch Seligman mit seinen 24 Signaturstärken sowie Csikszentmihályi mit seiner FLOW-Theorie beeinflusst (Seligman and Csikszentmihalyi 2000) und gibt uns Antworten darauf, wie wir von einer eher destruktiven Betrachtungsweise von Führung hin zu einem positiveren, unterstützenden Führungsverhalten kommen können. Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen sollten idealerweise zu mehr Motivation und Selbstwirksamkeit der Teilnehmer führen und gleichzeitig den Trend eines ganzheitlichen Ansatzes bedienen (Avolio, Walumbwa et al. 2009). Dies beinhaltet im Rahmen einer ganzheitlichen Betrachtung die teilnehmende Führungskraft, deren Mitarbeiter und die aktuellen Herausforderungen des Unternehmens.

Dies sollte auch nachhaltig Führungskräfte-Entwicklungsprogramme beeinflussen, die zum einen den ganzheitlichen Ansatz von Führung in der aktuellen Situation als auch die Individualität der Teilnehmer und deren Mitarbeiter in die Konzeption mit einbeziehen.

Neue Führungsmodelle sind plural, multidisziplinär und situativ (Gebhardt 2015).

Die Vision der SYNK GROUP lautet WE CHANGE LEADERSHIP und beinhaltet, dass die SYNK GROUP über die genannten Anforderungen an Führungsmodelle hinaus einen noch höheren Anspruch an zukunftswirksame Führung stellt: Die Potentiale des Einzelnen noch mehr zu fördern, um das Gesamtsystem noch erfolgreicher zu machen.

Diese Überzeugung fußt auf einer intensiven Auswertung der sehr breiten, da multidisziplinären Forschung und hat sich in 14 Jahren Unternehmenserfahrung und in der Arbeit mit über 20.000 Führungskräften, von denen über 10.000 in stärkenorientierten Entwicklungsprogrammen qualifiziert wurden, bewährt: Stärkenorientierte Führungskräfte nehmen Lerninhalte schneller auf, sind besser motiviert und weisen eine höhere Gesamtzufriedenheit auf.

In der vorliegenden aktuellen SYNK Studie „Stärken entwickeln – Effektivität in der Führung steigern“ werden erstmals die wissenschaftlichen Grundlagen dieses Ansatzes zusammengeführt, indem zunächst eine Kriteriums geleitete Überprüfung des schier unüberschaubaren Feldes an Publikationen auf ihre wissenschaftliche Relevanz hin durchgeführt wird. Als eine wesentliche Leistung der vorliegenden Studie wird dieses Verfahren ausführlich und transparent erläutert mit dem Ziel, einen gemeinsamen Ausgangspunkt und Standards in Begrifflichkeiten und Referenztheoremen für nachfolgende Diskussionen im Fachumfeld zu setzen.



Abbildung 1: Integration der POS in Wissenschaft und Personalentwicklungspraxis nach SYNK GROUP 2015.

I. 2. DAS STUDIENDESIGN

Systematische Literaturrecherche ist die zielgerichtete und systematische Überprüfung der Reliabilität und Validität anhand von Primär- und Sekundärmaterial. Es ist eine Methode, um herauszufinden, welche Bereiche gut erforscht sind und wo noch Forschungsdesiderate bestehen.

Nach einem strukturierten Prozess suchte der Autor nach den Managementvordenkern im Führungskontext, die bereits eine breite Wirkung im Forschungsfeld erzielt haben und einen Einfluss auf das Forschungsthema haben. In der nächsten Phase wurden die Haupttreiber des Positive Organizational Scholarship (POS) und der Positiven Psychologie identifiziert. Die Merkmale, Besonderheiten und Ähnlichkeiten zu anderen Modellen und deren Grenzen wurden untersucht.

Die Suchbegriffe wurden in die folgenden Kategorien unterteilt:

- ▶ Managementvordenker (z. B. Pioniere, führende Forscher);
- ▶ Grenzübergreifende Disziplinen mit wichtigem Einfluss auf die Forschungsfrage (z. B. Allgemeine Psychologie, Change Management, allgemeine Führungstheorie, Lerntheorie, Systemtheorie, Evaluation von Trainingsprogrammen etc.).

In unterschiedlichen Kombinationen von Suchbegriffen wurden in Google Scholar mehr als 100.000 Ergebnisse gefunden. In einem ersten Schritt wurden die Publikationen identifiziert, die am meisten zitiert wurden. In einem zweiten Schritt wurde überprüft, ob die ermittelten Autoren mindestens 10 Veröffentlichungen über den Zeitraum der letzten 20 Jahre nachweisen konnten. Nachdem die relevanten Forschungsträger identifiziert wurden, untersuchte der Autor das wissenschaftliche Konstrukt und den es begründenden Hauptstandpunkt. Die Managementvordenker sind im Anhang aufgelistet.

Um die relevanten Schlüsselwörter zu identifizieren, wurde die Suche auf folgende Begriffe eingeschränkt: „Positive Scholarship, Positive Psychologie, Führung, Stärken, Führungskräfteentwicklung, Wirksamkeit, persönliches Wachstum, Lerntheorie, Lernentwicklung, Evaluation“.

Diese Schlüsselwörter können in drei Bereiche unterteilt werden:

- ▶ Führungskontext: Mitarbeitergespräch, Mitarbeitergesprächen, Business.
- ▶ Führungskräfte-Entwicklungsprogramme: Lerntheorie, persönliches Wachstum, Motivation, Vorbereitung, Bewertung, vorteilhafte Rahmenbedingungen.
- ▶ Wirksamkeit von Führenden nach Beendigung der Führungskräfte-Entwicklungsprogramme: Verändertes Führungsverhalten, höhere Effektivität in der Führung.

Um die relevanten wissenschaftlichen Beiträge darzustellen, nutzte der Autor die nachfolgende Vier-Felder-Matrix, unterteilt nach der praktischen Relevanz (niedrig/hoch) sowie der wissenschaftlichen und methodischen Relevanz (niedrig/hoch). Insbesondere Studien in den Feldern 3 und 4 fanden Einzug in die SYNK Studie.

Kriterien		Wissenschaftliche und methodische Relevanz	
		niedrig	hoch
Praktische Relevanz	niedrig	1	2
	hoch	3	4

Abbildung 2: Evaluationssystem zur Literaturrecherche nach Anderson, Herriot et al. (2001), Tranfield, Denyer et al. (2003).

In der SYNK Studie wurden in einer nächsten Feingliederung wissenschaftliche Papiere der Stufen 4 - 6 berücksichtigt.

Stufe	Beschreibung
1	Persönliche Experimente
2	Expertenkomitee
3	Unstrukturierte Experimente
4	Mehrere gut strukturierte, zusammenhängende Studien
5	Mehrere gut strukturierte, statistisch relevante Studien
6	Systematischer Review und Meta-Analysen von zwei oder mehreren statistisch relevanten Studien

Abbildung 3: Evaluierungsstufen in der Literaturrecherche nach Nutley, Davies et al. (2003).

Im nächsten Schritt der Arbeit wurden die identifizierten Begriffe und die dahinterstehenden Konzepte in eigener Synthese auf den Führungskontext angewandt, indem sie zunächst erläutert, dann eingeordnet und schließlich bewertet wurden. Die Ergebnisse, die zu einer Operationalisierung der verschiedenen Ansätze und Theoreme führen, finden sich in den nun folgenden Abschnitten.

I. 3 BEGRIFFSOPERATIONALISIERUNGEN UND BEWERTUNG

I. 3.1 BEGRIFFSOPERATIONALISIERUNG POSITIVE ORGANISATIONSFORSCHUNG (POS)

Beim Verwenden des Begriffspaares „Positive Organizational Scholarship“ (POS) wurden in Google Scholar 241 Ergebnisse ausgewiesen und in der Datenbank Ethos 112 Dokumente gefunden. Entsprechend den Einfluss- und Ausschlusskriterien für Ergebnisse sowie den Begriffen „Leadership“ oder „Development“ wurden die Dokumente auf 63 in der Datenbank Ethos reduziert. Bei der zusätzlichen Verwendung des Begriffs „meta-analysis“ wurden die Dokumente in Google Scholar auf 57 limitiert.

Die folgenden Publikationen wurden selektiert:

Kriterien		Wissenschaftliche und methodische Relevanz	
		niedrig	hoch
Praktische Relevanz	hoch	Cross and Parker (2004)	Baumeister, Bratslavsky et al. (2001)
		Seligman (2012)	Cameron, Dutton et al. (2003)
			Losada and Heaphy (2004)
			Donaldson and Ko (2010)

Abbildung 4: Relevante Autoren im Feld der Positiven Organisationsforschung, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

Die Unternehmenswelt eher mit der „Bienen-Brille“ wahrzunehmen und sich auf das zu konzentrieren, was gut funktio-

niert, was Freude bereitet und Leidenschaft fördert, wird vom Autor dieser Studie als wegweisender Paradigmenwechsel beurteilt. Negative Nachrichten finden mehr Beachtung als positive, negative Rückkopplungen berühren mehr als positives Feedback und traumatische Ereignisse haben größere Auswirkungen als positive (Baumeister, Bratslavsky et al. 2001, Spreitzer und Cameron 2012). Dies gilt es zu durchbrechen und die Brille zu wechseln.

In dem empirischen Konzept der positiven Abweichungen von Kim S. Cameron (Cameron, Dutton et al. 2003) wurden vier Schlüsselvariablen identifiziert, die einen positiven Einfluss auf das Verhalten haben:

- 1. POSITIVES ARBEITSKLIMA,**
- 2. POSITIVE BEZIEHUNGEN,**
- 3. POSITIVE KOMMUNIKATION,**
- 4. POSITIVE EINSTELLUNG ZUR ARBEIT.**

Seine Idee wurde durch den Abweichungsbegriff (deviance) aus der Soziologie beeinflusst. Deviance beschreibt abweichendes Verhalten von der Norm wie z. B. lautes Sprechen, unangemessenes Verhalten etc. Die Forscher hinterfragten, ob es nicht auch eine Abweichung von der Norm in die positive Richtung gibt wie z. B. von Gesundheit zu Vitalität, von Zufriedenheit zu FLOW, von machbar zu florierend etc. Das Konzept „Positive Organizational Scholarship“ (POS) konzentriert sich auf die Herstellung von Widerstandsfähigkeit, Förderung der Vitalität und Erzeugung von FLOW. Wie Donaldson and Ko (2010) in einer umfassenden Literaturauswertung der Werke, die sich in den Jahren 2001 - 2008 mit den positiven Eigenschaften und Merkmalen in Arbeitsorganisation beschäftigten, zeigen konnten, war bei einer

Gesamtzahl von 151 untersuchten Publikationen 2008 zum ersten Mal die Anzahl der empirischen Werke größer als die der nicht-empirischen.

Das unterstreicht die wachsende Bedeutung und praktische Anwendung in Unternehmenspolitiken von POS. Es ist ein prosperierender Ansatz für Organisationen und ihre Mitglieder, sich zu entwickeln, wie Cross and Parker (2004) zeigen. Sie stellten fest, dass es 3 Mal höhere Energie in leistungsstarken Organisationen gibt als in durchschnittlichen. POS sucht nach einem Weg, die negativen und positiven Einflüsse im ökonomischen Umfeld zu managen. Der vollständige Einfluss kann durch die Wechselwirkung zwischen den beiden Phänomenen erreicht werden. Losada and Heaphy (2004) stellten heraus, dass Managementteams erfolgreicher waren, wenn sie ein Verhältnis von 85 % positiven zu 15 % negativen Kommentaren aufweisen.

POS ist daher ein wirtschaftlich entscheidender Faktor für Unternehmen, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter zu steigern.

I. 3.2 BEGRIFFSOPERATIONALISIERUNG POSITIVE PSYCHOLOGIE

Mit dem Suchkriterium „Positive Psychologie“ listet Google Scholar 20.400 Ergebnisse seit 1998 auf. In Kombination mit „Führungskräfte-Entwicklungsprogramme“ konnten die Ergebnisse auf 125 Einträge gefiltert werden.

Die folgenden Publikationen wurden selektiert:

Kriterien		Wissenschaftliche und methodische Relevanz	
		niedrig	hoch
Praktische Relevanz	hoch	Gable and Haidt (2005)	Csikszentmihalyi (1998)
		Bushe (2007)	Fredrickson (1998), Fredrickson (2001)
		Cooperrider, Whitney et al. (2008)	Seligman (2002)
		Cameron (2012)	Csikszentmihalyi (2003)
			Avolio (2004), Avolio (2010)
			Lyubomirsky, King et al. (2005)
			Bono and Ilies (2006)
			Uhl-Bien, Rus et al. (2007)
			Peterson and Byron (2007)
			Walumbwa, Avolio et al. (2008)
	Rego, Sousa et al. (2012)		

Abbildung 5: Relevante Autoren im Feld der Positiven Psychologie, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

Das wissenschaftliche Untersuchungsfeld der Positiven Psychologie ist vergleichbar jung, erlebt in den vergangenen zwei Dekaden aufgrund seiner Wirkkraft jedoch hohe Aufmerksamkeit, das mit überdurchschnittlich erfolgreichen Ergebnissen bereits sehr schnell Umsetzung in die Praxis findet. Die wichtigsten Ansätze werden im Folgenden auf- und zusammengeführt.

Positive Psychologie wurde vor allem durch Csikszentmihalyi ((Csikszentmihalyi 1998) mit seiner FLOW-Theorie und Seligman (Seligman 2002) mit seinem Konzept der Charakterstärken und Tugenden geprägt. Csikszentmihalyi untersuchte die Verbindung zwischen aktueller Herausforderung und individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die ein vollständiges Aufgehen in der anstehenden Aufgabe zur Folge haben. Seligman entwickelte mit der Erforschung von Charakterstärken und Tugenden eine Gegenbewegung zu der Erforschung von psychischen Erkrankungen, Depressionen, Wut und Angst.

Der Fokus der Positiven Psychologie liegt auf

- ▶ positiven Erfahrungen wie z. B. Emotionen, vollständiges Aufgehen in einer Aufgabe etc.,
- ▶ positiven Qualitäten wie z. B. Charakterstärken und Tugenden sowie
- ▶ positiven Rahmenbedingungen für persönliches Wachstum.

Fredrickson (Fredrickson (1998), Fredrickson (2001)) erklärt in ihrer „Broaden-and-Build“-Theorie den Einfluss positiver Impulse auf die Verbesserung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Sie leitet daraus mehr

Offenheit für neue Erfahrungen ab, wenn positive Impulse und Antworten erhalten werden. Fredrickson and Losada (2005) weisen in ihren Untersuchungen ein günstiges Verhältnis von 2.9 zu 1.0 zwischen positiven und negativen Impulsen nach. Diese Ergebnisse werden sowohl von Peterson and Byron (2007) gestützt, die anhand ihrer Untersuchungen zeigen konnten, dass hoffnungsvolle Menschen bei der Erreichung ihrer Ziele erfolgreicher sind, als auch von Lyubomirsky, King et al. (2005), die in ihrer Meta-Analyse von 225 wissenschaftlichen Veröffentlichungen herausgefunden haben, dass glückliche Menschen erfolgreich sind und im FLOW agieren. An dieser Stelle sei besonders hervorgehoben, dass im Umkehrschluss gezeigt wird, dass Glück zu Erfolg führt.

Eine weitere theoretische Schärfung wurde von Cooperri- der, Whitney et al. (2008) und dem Konzept der Appreciative Inquiry (AI), das ein vierstufiges Vorgehen beinhaltet, erreicht. Sie benennen folgende Entwicklungsstufen:

- 1. ENTDECKUNG – DINGE WERTSCHÄTZEN, WIE SIE SIND.**
- 2. VORSTELLUNG – DINGE BESCHREIBEN, WIE SIE SEIN KÖNNTEN.**
- 3. KREATION – NÄCHSTE SCHRITTE KREIEREN.**
- 4. BESTIMMUNG – VERLANGEN FÜR DEN NEUEN WEG WECKEN.**

Es konnte überzeugend demonstriert werden, dass diese Haltung den positiven Kern einer Organisation wecken kann. Bushe (2007) ergänzt, dass AI nicht nur eine Frage von positiven Impulsen ist, sondern Führungskräfte und Mitarbeiter anleitet, ihr Basispotenzial zu nutzen. Das Ziel von AI ist die Transformation von einer defizitären, prob-

lemorientierten Betrachtungsweise hin zu einer stärkenorientierten, nachhaltigen und gesunden Organisation durch das Ausschöpfen des existierenden Potenzials und der bestehenden Möglichkeiten.

AI ist also weniger eine punktuell einzusetzende Technik als eine kontinuierlich zu verankernde und förderlich wirkende Perspektive auf sich und den Kontext. Dieser Prozess hat zum Ziel und führt nachhaltig zu dem Ergebnis, die wichtigsten Fähigkeiten in Führungskräften und Mitarbeitern zu wecken und zu entwickeln. Das macht Unternehmen erfolgreicher und wettbewerbsfähiger.

I. 3.2.1 KONKRETE ANWENDUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE IN DER FÜHRUNGSPRAXIS

Csikszentmihalyi (2003) beschreibt in seiner FLOW-Theorie eine vollständige Verschmelzung zwischen der Aufmerksamkeit und dem Tun. Dies kann durch die Suche nach einer Balance zwischen Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter erreicht werden. Wird dieser Punkt erreicht, stellt sich ein Gefühl von „FLOW“ ein. Die Untersuchungsteilnehmer waren im besonderen Maße empfänglich für kreative und effektive Prozesse. Dieser Effekt führt zu einem individuellen Wohlbefinden, positiven Emotionen und einer tiefen Sinnhaftigkeit.

Positive Führung als Teil der positiven Philosophie ist auf die Stärken der Mitarbeiter und nicht auf ihre Schwächen fokussiert. Eine Grundhaltung ist es, Mitarbeiter zu akzeptieren, wie sie sind. Cameron (2012) charakterisiert die drei wesentlichen Säulen wie folgt:

- ▶ Orientierung an positiven abweichenden Leistungen der Mitarbeiter.
- ▶ Unterstützende statt kritisierende Kommunikation.
- ▶ Fokus auf die Tugendhaftigkeit, d. h. die hervorragende Eigenschaft einer Person.

Rego, Sousa et al. (2012) untersuchen, inwiefern Optimismus die Kreativität als eine Art positive Fähigkeit im Mitarbeiterverhalten beeinflusst. Die wichtigsten Ergebnisse aus dem Selbstbericht von 595 Mitarbeitern waren, dass Optimismus Kreativität prognostiziert und ein positiver Zusammenhang zwischen der Positivity Ratio – d. h. dem Verhältnis von positiven zu negativen Impulsen – und der Kreativität existiert.

Zur realistischen Bewertung der Chancen und Grenzen des Einsatzes von Positiver Führung ist es notwendig, die Ängste und Bedenken in Betracht zu ziehen, die sich aus aktuellen Herausforderungen der gegenwärtigen Führungssituation ergeben.

Johansen, Johansen et al. (2012) weisen darauf hin, dass Führungskräfte bereits Erfahrungen mit „VUCA“ Volatilität (Volatility), Unsicherheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity) haben, ihr Führungsverhalten aber häufig nicht effektiv ist. Es reicht nicht aus, negative Fokussierung zu vermeiden und das Denken in Möglichkeiten und Chancen zu forcieren. Mehr Selbstvertrauen in eigene Stärken sowie positive Erfahrungen könnten den Führungskräften die Möglichkeit geben, effektives Führungsverhalten zu zeigen.

Darüber hinaus ist es für effektive Führungskräfte wichtig, eine Balance zwischen den Polen Stärken und Schwächen sowie zwischen positiven und negativen Emotionen zu finden. Dieser Aspekt ist noch nicht ausreichend auf dem Gebiet der Positiven Psychologie erforscht. Durch Neuberger (2002) wurde die Hypothese aufgestellt, dass typische Führungssituationen oft Dilemmata beinhalten, die ein ständiges Verhandeln zwischen den unterschiedlichen Polen erfordern.

Diese Bedingungen und Herausforderungen verantwortungsvoll berücksichtigend hat die Positive Psychologie auf den drei entscheidenden Ebenen von Führung Einzug in Modelle und Praxis erhalten.

KLASSISCHE TOP-DOWN-FÜHRUNGSSITUATION:

Die frühere Führungsforschung war vor allem auf den Transaktionsbereich der Führung konzentriert. Der Fokus lag auf der Klärung von Anforderungen an Produktivität und Effektivität in Form von messbaren Ergebnissen. Transaktionale Führungskräfte setzen Ziele, bieten Unterstützung bei der Erreichung an und überprüfen die Erreichung der Arbeitsergebnisse.

Im Gegensatz dazu wurden Transformationelle Führungskräfte erstmalig durch die Forscher Burns (1978) und Bass (1985) untersucht und mit folgenden Merkmalen beschrieben:

- ▶ Persönliches Charisma: Vermitteln Begeisterung, agieren vorbildlich mit Fairness und Integrität und sind verbindlich.
- ▶ Inspiration und Motivation: Erhöhen die Bedeutung der Ziele und Aufgaben, inspirieren auf einer emotionalen Ebene, vermitteln eine faszinierende Vision gemeinsamer Bilder, Wertschätzung.
- ▶ Geistige Stimulation: Brechen etablierte Denkmuster auf, vermitteln neue Erkenntnisse, fordern den Status quo heraus, gehen mit Komplexität angemessen um und agieren systemisch.
- ▶ Personalisierte Interaktion: Fördern individuelle Stärken von Mitarbeitern, berücksichtigen spezifische Bedürfnisse der Mitarbeiter, nehmen sich Zeit für den Einzelnen und sind dialogorientiert.

Transformationelle Führungskräfte fördern die Identifikation, das Engagement und die Loyalität ihrer Mitarbeiter. Sie fördern die intrinsische Arbeitsmotivation der Mitarbeiter, identifizieren neue Visionen und Chancen. Sie betrachten die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter, dienen als Vorbild und unterstützen die Zusammenarbeit in Teams. Die Folge: Der Unternehmenserfolg steigt.

AUTHENTISCHE FÜHRUNGSSITUATION:

Avolio (2010) erweitert in seiner „Full Range of Leadership-Theorie“ den Ansatz der Transformationellen und Transaktionalen Führung um das Konzept des Authentic Leadership und fügt dem hier vorliegenden Kontext von Führung eine weitere, äußerst wichtige Dimension zu: das Selbstmanagement von Führungskräften.

Nach Avolio gilt: Wenn Führungskräfte in Übereinstimmung mit ihren tiefen persönlichen Werten und Überzeugungen agieren, sind sie in der Lage, sich selbst zu führen (Avolio (2004). Walumbwa, Avolio et al. (2008)) definieren vier Säulen der Authentizität in der Führung: ausgewogenes Handeln, moralisches Denken, Transparenz und Selbstbewusstsein.

Sind diese das Selbstbild positiv gestaltenden Faktoren erfüllt, werden bessere Ergebnisse erzielt.



INTERAKTIONALE FÜHRUNGSSITUATION:

Uhl-Bien, Rus et al. (2007) stellen in ihrer Complexity Leadership Theorie heraus, dass Führung nicht nur zwischen Führenden und Geführten existiere, sondern im Rahmen einer Vielzahl von Interaktionsprozessen. Dadurch könnten auch entsprechende Haltungen auf der Mitarbeiterseite entstehen, die sich auf das Führungsverhalten auswirkten. z. B. führe die andauernde, denkende wie handelnde Auseinandersetzung mit Dingen, die nicht funktionieren, auch zu einer kritischeren Kommunikation der Führungskraft mit dem Mitarbeiter. Nach Gable and Haidt (2005) ist es nicht das Ziel, bestehende Schwierigkeiten und Probleme zu unterdrücken. Vielmehr wird die Fokusverschiebung auf Seiten der Führungskraft und deren Mitarbeiter auf Dinge erlangt, die positiv sind und funktionieren könnten.

I. 3.3 BEGRIFFSOPERATIONALISIERUNG INDIVIDUELLE STÄRKENORIENTIERUNG IN FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNGSPROGRAMMEN

Die folgenden Suchvariablen wurden definiert: „Positive Psychologie“, „Führungskräfte-Entwicklungsprogramme“ und „Stärken“. Google Scholar listet 91 Ergebnisse auf, aus denen folgende Publikationen selektiert wurden:

Als weitere Konkretisierung der oben dargestellten Ergebnisse zu den Aspekten POS und Positive Psychologie wird das Konzept der Stärkenorientierung, von dem die Mehrzahl der in Abschnitt III dargestellten Instrumente abgeleitet wurden, diskutiert. ¹

Mit Buckingham and Clifton (2001) wurde der stärkenorientierte Entwicklungsansatz populär, der besagt, dass Personen durch den Fokus auf Stärken glücklicher, engagierter und produktiver werden. Rath and Conchie (2008) erweitern diesen Ansatz auf Führungskräfte, die besser werden, wenn sie ihre Stärken maximieren. Dies bedeutet nicht, zu zeigen, wie sie von einer schlechten zur mittleren Führungskraft werden. Das Ziel ist vielmehr, exzellent zu werden. Die Forscher behaupten, dass traditionelle Ansätze sich mehr auf die Defizitorientierung konzentrieren und somit nur Mittelmaß produzieren.

Ein Argument der Befürworter des stärkenorientierten Ansatzes ist, dass Menschen, die ihre Stärken kennen, ihren Neigungen und Begabungen besser nachgehen können. Nach Seligman, Steen et al. (2005) regen stärkenorientierte Interventionen das Selbstbewusstsein an und motivieren, diese auch in neuen Situationen anzuwenden.

Nach aktuellen Forschungsergebnissen haben die Erwartungen an das Verhalten einer anderen Person eine große Wirkung, den sogenannten Pygmalion-Effekt. Dieser besagt, dass sich vorweggenommene Einschätzungen im späteren Verlauf bestätigen. Dies wurde zum ersten Mal in der Lehrer-Schüler Beziehung nachgewiesen. Livingston (1988) hat diesen Effekt durch eine Reihe von Fallstudien im Unternehmenskontext erweitert und positive Auswirkungen auf die Leistung der Mitarbeiter entdeckt, wenn deren Führungskräfte positive Erwartungen an sie haben. Die Aufmerksamkeit steigt, es wird häufiger gelobt und Erwartungen werden bestätigt. Diese Ergebnisse gilt es besonders im Rahmen der interaktionalen Führung zu berücksichtigen.

Kriterien		Wissenschaftliche und methodische Relevanz	
		niedrig	hoch
Praktische Relevanz	hoch	Chemers, Watson et al. (2000)	Senge (1998)
		Luthans, Luthans et al. (2001)	Livingston (1988)
		Harter, Schmidt et al. (2003)	Colquitt, LePine et al. (2000)
		Shamir, Dayan-Horesh et al. (2005)	Lombardo and Eichinger (2001)
		Rath (2007), Rath and Conchie (2008)	Buckingham and Clifton (2001)
		Riggio (2008)	Clifton and Harter (2003)
		Riggio and Reichard (2008)	Peterson and Seligman (2004)
		Rath and Conchie (2008)	Seligman, Steen et al. (2005)
		Mintzberg (2009)	Malik (2006)
		Johnson and Cacioppe (2012)	Goleman (2006)
		Luthans, Avey et al. (2006), Luthans, Avolio et al. (2007)	
		Kirkpatrick and Kirkpatrick (2007)	
		Asplund, Lopez et al. (2007)	
		Sin and Lyubomirsky (2009)	
		Harzer and Ruch (2012)	

Abbildung 6: Relevante Autoren im Kontext von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

¹ Vgl. die von der SYNK GROUP entwickelten und bereits in Trainings und Coachings mit über 10.000 Führungskräften angewandten Instrumente in Abschnitt III.

Die Forschung zeigt, dass für hohe Motivation und Lerntransfer das Arbeitsklima wesentlich ist (Colquitt, LePine et al. 2000). Goleman (2006) beschreibt, dass für die Motivation oder Demotivation der Mitarbeiter ein unterstützender Kommunikationsstil ihrer Führungskräfte entscheidend ist. Entwicklung findet demnach in einem Klima von Vertrauen und Zutrauen statt.

Schließlich: Harzer and Ruch (2012) haben herausgearbeitet, dass die Anwendung der individuellen Stärken zu mehr Zufriedenheit, Freude, Engagement und Sinn führt. Eine wichtige Rolle spielt dabei die bewusste Wortwahl: Mintzberg (2009) führt aus, dass eine stärkenorientierte Sprache zu einem neuen einheitlichen Verständnis und einer „neuen Sprache“ führen könne. Dies begünstige eine positiv beeinflusste Kulturentwicklung im Unternehmen.

Alle diese Erkenntnisse bilden das komplexe Kaleidoskop, das sich bei der Konzeption von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen anbietet und die weitreichende Wirkung stärker orientierter Instrumente belegt.

I. 3.3.1 SPEZIFISCHE VERFAHREN ZUR ERMITTLUNG INDIVIDUELLER STÄRKEN UND VON INDIVIDUELLEM WACHSTUM

Peterson and Seligman (2004) identifizieren 24 Charakterstärken, die sich in die sechs folgenden Tugenden eingruppiert lassen:

- ▶ Weisheit und Wissen: Neugier, Lernen, kritisches Denken, Kreativität, Weitsicht;
- ▶ Mut: Tapferkeit, Ausdauer, Authentizität, Tatendrang;
- ▶ Menschlichkeit: Bindungsfähigkeit, Großzügigkeit, soziale Intelligenz;
- ▶ Gerechtigkeit: Teamfähigkeit, Fairness, Führungsvermögen;
- ▶ Mäßigung: Vergebungsbereitschaft, Demut, Selbstregulation, Vorsicht;
- ▶ Transzendenz: Exzellenz, Dankbarkeit, Optimismus, Humor, Glaube.

Mit dem Einsatz der einzelnen Charakterstärken können die Tugenden gelebt werden. Dies führt zu mehr Wohlbefinden, positiven Erfahrungen am Arbeitsplatz und persönlichem Wachstum.

Der Clifton StrengthsFinder (Clifton and Harter 2003, Rath 2007) zeigt 34 Talente, die in die folgenden vier thematischen Säulen gruppiert sind: Einfluss, Durchführung, Beziehungen und strategisches Denken. Werden die Talente mit den passenden Aufgaben zusammen gebracht, sprechen die Autoren von Stärken. Der Clifton StrengthsFinder basiert auf einem semi-strukturierten Onlinefragebogen mit hoher Reliabilität und Validität (Asplund, Lopez et al. 2007). Rath (2007), Rath and Conchie (2008) behaupten, dass konstante hohe Arbeitsleistung dann erbracht werden könne, wenn mehr in die Stärken jedes Einzelnen investiert werden würde.

EXECUTING / DURCHFÜHRUNG	INFLUENCING/ EINFLUSS	RELATIONSHIP BUILDING / BEZIEHUNGEN	STRATEGIC THINKING / STRATEGISCHES DENKEN
Leistungsorientierung	Tatkraft	Anpassungsfähigkeit	Analytisch
Arrangeur	Autorität	Entwicklung	Kontext
Überzeugung	Kommunikationsfähigkeit	Verbundenheit	Zukunftsorientierung
Gleichbehandlung	Wettbewerbsorientierung	Einfühlungsvermögen	Vorstellungskraft
Behutsamkeit	Höchstleistung	Harmoniestreben	Ideensammler
Disziplin	Selbstbewusstsein	Integrationsbestreben	Intellekt
Fokus	Bedeutsamkeit	Einzelwahrnehmung	Wissbegierde
Verantwortungsgefühl	Kontaktfreudigkeit	Positive Einstellung	Strategie
		Bindungsfähigkeit	

Abbildung 7: 34 Talente nach Clifton StrengthsFinder

Luthans und Kollegen haben den Begriff PsyCap – d. h. Psychologisches Kapital – mit den Kapazitäten Widerstandskraft, Optimismus, Selbstwirksamkeit und Hoffnung geprägt (Luthans, Avey et al. 2006, Luthans, Avolio et al. 2007). Diese Kapazitäten sind modifizierbar und für die Herausforderungen der heutigen Zeit wie Schnelligkeit und Flexibilität entwickelbar. Des Weiteren ist der Zusammenhang zwischen PsyCap und individuellem Leistungsvermögen gut erforscht (Chemers, Watson et al. 2000, Luthans, Luthans et al. 2001). Bandura und Locke (2003) verbinden Selbstwirksamkeit und das Erreichen persönlicher Ziele mit Effektivität. Entsprechend Riggio (2008) kann der stärkenorientierte Ansatz angewendet werden, um zum einen individuelle Bedürfnisse zu berücksichtigen und zum anderen effektive Führungsfähigkeiten im Allgemeinen zu entwickeln. Dies kann sich positiv auf das PsyCap auswirken.

Die SYNK GROUP knüpft an diese These aus Überzeugung an und nutzt die Ergebnisse als Startpunkt und Hypothese für die maßgeschneiderte Konzeption stärkenorientierter Entwicklungsprogramme.

I. 3.4 BEGRIFFSOPERATIONALISIERUNG FÜHRUNG UND EFFEKTIVITÄT

Die Begriffe „Positive Psychologie“, „Effektivität“, „Führungskräfte-Entwicklung“ und „Stärken“ wurden benutzt und 85 Ergebnisse wurden über Google Scholar gelistet. Die folgenden Publikationen wurden selektiert:

Kriterien		Wissenschaftliche und methodische Relevanz	
		niedrig	hoch
Praktische Relevanz	hoch	Burke and Collins (2005)	Cameron, Dutton et al. (2003)
		Drucker (2007)	Bandura and Locke (2003)
		Avolio, Walumbwa et al. (2009)	Clifton and Harter (2003)
		Day (2010)	Avolio and Gardner (2005)
		Kaiser and Overfield (2011)	Fredrickson and Losada (2005)
			Fredrickson (2009)
			Johnson and Cacioppe (2012)

Abbildung 8: Relevante Autoren im Feld von Effektivität in der Führung, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

Drucker (2007) beschreibt, dass die Entwicklung von Stärken zu Spitzenleistungen effektiver sei als die Entwicklung von Schwächen zum Mittelmaß. Drucker definiert Effektivität wie folgt: Die richtigen Dinge zur richtigen Zeit zu tun, um das Ziel zu erreichen. Das ist nicht gleichzusetzen mit Effizienz, die notwendig ist, die Dinge richtig zu tun (vgl. Malik 2006).

Die Definition für Effektivität variiert in der Literatur und beinhaltet typischerweise die Begriffe Produktivität, Profitabilität, Mitarbeiterbindung, Unternehmenssicherung und Kundenloyalität. Cameron, Dutton et al. (2003) beschreiben den Wechsel von normal (effektiv) zu exzellent (herausragend), wenn sie von Effektivität sprechen. Bandura and Locke (2003) verbinden Selbstwirksamkeit und das Erreichen persönlicher Ziele mit Effektivität. Auch Bandura and Locke (2003) sprechen über Selbstwirksamkeit, Cameron, Dutton et al. (2003) über den Wechsel vom Standard zum Außergewöhnlichem und Fredrickson (2009) beschreibt in ihrer “broaden-and-build theory” den Zuwachs an Kompetenzen durch vermehrt positive Impulse.

Da Führungseffektivität nicht kontextfrei stattfindet, folgt die SYNK Studie der Definition der Erreichung persönlicher Ziele auf Basis eigener Selbstwirksamkeit (Bandura and Locke 2003, Drucker 2007). Um Effektivität in der Führung zu erreichen, ist sowohl der Beitrag der Führungskräfte als auch der der Mitarbeiter notwendig. Nur in einem begünstigten Verhältnis zwischen den Lernerfahrungen im Entwicklungsprogramm und den täglichen Begebenheiten im Führungsalltag kann von Effektivität gesprochen werden.

Fasst man den Begriff der Wirksamkeit weiter und überträgt diesen auf Teams, werden in Studien von Losada and Heaphy (2004), Fredrickson and Losada (2005) folgende Parameter identifiziert:

	HOHE LEISTUNG DER TEAMS	NIEDRIGE LEISTUNG DER TEAMS
Zuspruch vs. Hinterfragen	1.1 - 1.0	0.1 - 1.0
Positive vs. negative Impulse	5.6 - 1.0	0.3 - 1.0
Fokus auf andere vs. Fokus auf mich selbst	0.9 - 1.0	0.3 - 1.0

Abbildung 9: Hochleistungsteams nach Losada and Heaphy (2004).

Fredrickson (2009) merkt an, dass in Hochleistungsteams das Verhältnis zwischen Zuspruch und Hinterfragen sowie zwischen dem Fokus auf das eigene Selbst wie auch auf andere nahezu ausgeglichen sei. Sehr ausgeprägt sei das 5-fache Verhältnis von positiven Impulsen zu negativen. Um die Bedarfe und Potentiale Dritter erkennen zu können, ist emotionale Intelligenz (Goleman, Boyatzis et al. 2002, Goleman 2006) notwendig. Als wesentliche Faktoren der emotionalen Intelligenz wurden identifiziert: die eigenen Emotionen kennen, Emotionen beeinflussen, Emotionen in die Tat umsetzen, Empathie und Umgang mit Beziehungen (Mayer, Salovey et al. 2001, Caruso, Mayer et al. 2002). Entsprechend Druskat and Wolff (2001) ist das Emotionsmanagement eine wichtige Schlüsselanforderung an Führungskräfte, um effektiv zu sein im Umgang mit sich selbst und den eigenen Mitarbeitern.

Diese Erkenntnisse zeigen: Stärkenorientierung wirkt effektiv und trägt zu einem gemeinsamen Verständnis und einer tiefen Verbindung bei, positive Impulse werden gestärkt und zu Erfolgen ausgebaut.

I. 4 ZUSAMMENFASSENDE BETRACHTUNG

Stärkenorientierte Führungskräfteentwicklung kann ein positiver Ansatz sein, die Selbstwirksamkeit der Führungskräfte zu stärken, ihre Ziele zu erreichen. Das Ziel sollte sein, Effektivität in der Führung durch ein breiteres Repertoire an Führungsfähigkeiten zu steigern. Die Auswertung der relevanten Forschungsliteratur hat zu der Identifizierung zweier sich in ihren Grundannahmen unterscheidenden Pole geführt. Die Vertreter der Positiv-Position befürworten einen Wechsel weg von destruktivem hin zu positivem und somit unterstützendem Verhalten (Cameron 2012), um die Führungseffektivität zu steigern. Sie erkennen einen maßgeblichen förderlichen Einfluss positiver Emotionen (Fredrickson 2001) auf die Erweiterung des Wissens, der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Führungskräfte und betonen den Einfluss persönlicher Stärken (Buckingham and Clifton 2001, Rath and Conchie 2008), um eine bessere Führungskraft zu werden.

Die Vertreter der Position der positiven-negativen Asymmetrie (Sparks and Baumeister 2008) sehen bestätigt, dass negative Einflüsse und Erfahrungen sich schneller und dauerhafter im Gehirn verankern als positive. Des Weiteren sprechen Kaplan and Kaiser (2013) davon, dass die Erweiterung persönlicher Fertigkeiten und Fähigkeiten nicht nur auf positiven Aspekten beruht. Hayes (2009) folgend gibt es ein Risiko, positive Punkte entgegen negativer Aspekte über zu gewichten. Führung könne zu eindimensional betrachtet werden, wenn z. B. nicht zu akzeptierende Schwächen wie fehlende Dialogbereitschaft, Unfreundlichkeit oder fehlende Konfliktbereitschaft nicht in Betracht gezogen würden.

DIESE ZWEI POSITIONEN ZUSAMMEN ZU BRINGEN UND EIN NEUES VERSTÄNDNIS SOWIE EINEN ERGÄNZENDEN ANSATZ IN DER FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG ZU KREIEREN, UM

DIE EFFEKTIVITÄT IN DER FÜHRUNG ZU STEIGERN, IST DAS BESTREBEN DIESER SYNK STUDIE.

Es ist also nicht nur das Heimspiel im Bereich der Stärken wichtig, sondern auch das Auswärtsspiel bei Führungsfähigkeiten, die der handelnden Person durch eigene Ausübung noch nicht vertraut sind. Denn: Die Meisterschaft wird nur dann erreicht, wenn auch Auswärtsspiele gewonnen werden.



Förderliche Rahmenbedingungen sind notwendig, um Effektivität entfalten zu können. Der stärkenorientierte Transfer in den Führungsalltag sollte begünstigt werden. Eine Führungskräfteentwicklung mit nur einem Teil der Führungskräfte hat keine nachhaltige Unternehmensentwicklung zur Folge. Eine kritische Masse ist notwendig, um stärkenorientierte Führungskultur entwickeln zu können. Ein breiteres Verständnis ist notwendig, um den Transfer in den Führungsalltag zu sichern (Burke and Collins 2005, Day 2010).

Bei allen positiven Effekten der Stärkenidentifizierung und -förderung ist es auch notwendig, sich nicht akzeptablem Verhalten in der Führung wie z. B. fehlende Gespräche, keine Rückmeldung, Unfreundlichkeit bzw. der Überbetonung eigener Stärken anzunehmen. Zudem kann eine unausgewogene Konzentration auf die Personen mit einer Disposition zu rascher Selbstzufriedenheit ohne neue Herausforderungssuche dazu verleiten, aufzuhören, an sich selbst zu arbeiten und ihre Komfortzone weiter zu zementieren (Hill and Lineback 2011).

Ferner wurde nachgewiesen, dass vereinzelte Stärken nicht ausreichen, sondern dass vielmehr ein großes Portfolio von persönlichen Fähigkeiten notwendig ist, um eine wirksame Führungskraft zu sein. Lombardo and Eichinger (2001) zeigen, dass Erfolg für Manager von einer Vielzahl zu bewältigender Aufgaben abhängt. Das erfordert lernkritische Lektionen und Entwicklung eines breiten Repertoires an Fähigkeiten.

Riggio and Reichard (2008) unterstreichen die Erkenntnis, dass emotionale und soziale Fähigkeiten über Entwicklungsprogramme verbessert werden können. Es reicht also demnach nicht zu sagen: „Kommunikation gehört nicht zu meinen Stärken, also kann ich das nicht trainieren“. Sie können trainiert werden und da setzen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme an.

I. 4.1 KONSEQUENZEN FÜR DIE PRAXIS

Als Konsequenz für die Weiterentwicklungspraxis von Führungskräften gelten auch hier die zentralen drei Ausgangsfragen, die sich nach Johnson and Cacioppe (2012) bei der Konzeption jeder Entwicklungsmaßnahme zu stellen sind. Sie stammen aus drei verschiedenen Disziplinen und lauten:

- ▶ Persönlichkeitspsychologie: Was passiert mit mir? Oder: Wie entwickeln sich Teilnehmer in einer stärkenorientierten Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme?
- ▶ Lerntheorie: Wie lerne ich? Oder: Wie lernen Teilnehmer?
- ▶ Soziologie: Wie interagiere ich mit anderen? Oder: Interagieren Teilnehmer untereinander auf eine andere Art und Weise?



Abbildung 10: Wissenschaftlicher Rahmen für Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen nach Johnson und Cacioppe (2012).

Bezogen auf den Transfer in die Lernpraxis ergeben sich folgende Bedingungen nach Grossman and Salas (2011):

- ▶ Kognitive Fähigkeiten: Müssen bei den Teilnehmern vorhanden sein, um zu lernen.
- ▶ Selbstwirksamkeit: Teilnehmer brauchen einen langen Atem und Vertrauen, das Gelernte in die Praxis umzusetzen.
- ▶ Transfermotivation: Teilnehmer müssen der Meinung sein, dass sich der Aufwand lohnt.
- ▶ Wahrgenommener Nutzen: Das Erlernte muss praktikabel für den individuellen Führungskräftekontext der Teilnehmer sein.

Auch das Zeitvolumen, das in die Entwicklungsmaßnahme investiert wird, stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Sin and Lyubomirsky (2009) stellten in einer Metaanalyse von 51 Studien fest, dass es eine positive Korrelation zwischen positivem neuen Verhalten und der Häufigkeit des Trainings gibt. Daher sei es in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen hilfreich, Wiederholungen einzuplanen und die Selbstreflexionseinheiten zu unterstützen.

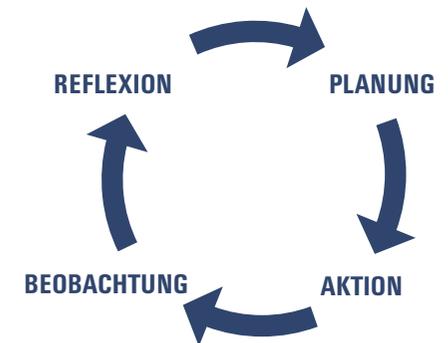


Abbildung 11: Reflexionskreislauf in Anlehnung an Kemmis, McTaggart et al. (2004).

Anstatt der alleinigen Expertenfunktion eines Trainers ist die Reflexion eigener Erfahrungen der Teilnehmer eine wichtige Stellschraube, um Entwicklung zu ermöglichen. In der englischsprachigen Literatur wird von Action Learning gesprochen (Revens 1971, 1980, 2011). Action Learning wird als Möglichkeit beschrieben, das Erlernte in der Praxis umzusetzen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Teilnehmer sich selbst und ihre Organisation entwickeln möchten und sie auch die Legitimation dazu haben (Yorks 2003, Pedler 2011).

Der von Schön (1987) geprägte Begriff „reflection on action“ ist sehr nützlich für Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, da Lernen durch die Interaktion zwischen dem Trainer und dem Teilnehmer und den Teilnehmern untereinander als auch die verschiedenen Führungsherausforderungen in der Praxis zwischen den Modulen “reflection on action” prägen. Fletcher, Zuber-Skerritt et al. (2010) beschreiben, dass die Reflexion des eigenen Lernprozesses Einsicht darüber gibt, was kognitiv gerade passiert. Entsprechend Kolb and Kolb (2009) kann von einem ganzheitlichen Lernen gesprochen werden. In diesem Prozess wird neues Wissen durch Planen, Umsetzen, Beobachten und Reflektieren neu verankert.

Die SYNK GROUP setzt standardmäßig Begleitmaßnahmen ein wie Telefoncoaching oder auch Digital HR Development, die diesen Prozess anregen und befördern. Die digitale Lösung, die die SYNK GROUP einsetzt, heißt SYNLIFE (vgl. III. 6). Eine aktuelle SYNLIFE-Erhebung aus dem Jahr 2014 mit 2.630 Führungskräften zeigt, dass Führungskräfte im Schnitt zusätzlich etwa 2,5 Stunden im Monat freiwillig in SYNLIFE verbringen. Die Vorbereitungsquote erhöht sich von 33 % im analogen Verfahren auf 71 % im digitalen Verfahren. Die Umsetzungsquote der eigenen Aktivitäten



Abbildung 12: Förderliche Rahmenbedingungen für Entwicklungsprogramme; SYNK GROUP 2015.

steigt von 38 % im Rahmen der analogen Begleitung auf 62 % im Rahmen der digitalen Begleitung.

Nach Senge sollen Führungskräfte-Entwicklungsprogramme nicht generische Fähigkeiten vermitteln und trainieren, da sie nicht in einem kontextlosen Raum stattfinden (Senge

1998). Führungskräfte mit beispielsweise analytischen und strategischen Fähigkeiten haben andere Bedürfnisse als Führungskräfte mit einer stark ausgeprägten Beziehungsfähigkeit. Daher sollen Entwicklungsprogramme dem individuellen Lernstil der Teilnehmer in ihrer Vielfalt entsprechen. Das beginnt bereits bei der Konzeption: Kirkpatrick and

Kirkpatrick (2007) beschreiben unterschiedliche Anforderungen an eine wirksame Entwicklungsmaßnahme. Bedürfnisse der Teilnehmer sowie die richtige Auswahl der Trainer und der Einsatz von wirksamen Techniken seien Ausgangspunkte für wirksame Verhaltensänderungen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass der Teilnehmer Teil eines Führungssystems ist. Er ist eingebettet in die eigenen Erwartungen, Erwartungen der Führungskraft und der Mitarbeiter, dem Führungskräfte-Entwicklungsprogramm, dem durchführenden Trainer, dem Zeitpunkt der Durchführung und weiteren anlassbezogenen und individuellen Facetten.

Um die Effektivität bestmöglich zu steigern, sollten auf Basis der oben ausgeführten Betrachtung folgende Punkte Berücksichtigung finden:

- ▶ Selbstwirksamkeit in Bezug auf eigene Zielsetzung.
- ▶ Unternehmenskontext sowie die Transformation in den Führungsalltag.
- ▶ Effektive Techniken, um stärkenorientierte Führung zu trainieren.

Avolio, Walumbwa et al. (2009) zeigen, dass positive Ergebnisse aus Entwicklungsprogrammen zweimal höher waren, wenn das Programm breiter im oben genannten Sinne angelegt war als nur mit dem Fokus auf die einzelnen Bedürfnisse der Teilnehmer. Das unterstreicht zum einen den Bezug zum Unternehmenskontext und was dort als Effektivität beschrieben und gebraucht wird und zum anderen den Bezug zum einzelnen Teilnehmer mit den jeweils individuellen Leistungseigenschaften. Johnson and Cacioppe (2012) merken beispielsweise die Notwendigkeit an, dass weitere Forschung auf dem Feld der Führungskräfte-Entwicklungsprogramme notwendig ist. Insbesondere die Untersuchung

der passenden Methoden, die die Effektivität der Führungskräfte steigern, wie auch einen positiven Einfluss auf die Organisationsentwicklung haben, ist ein Desiderat.

Clifton and Harter (2003) beschreiben drei wesentliche Punkte, die Orientierung geben können für stärkenorientierte Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen:

- ▶ Identifikation der eigenen Stärken, um mehr Vertrauen und Zuversicht in eigene Führungsfähigkeiten zu erlangen.
- ▶ Integration von Stärken in wesentliche Führungssituationen, um effektiver zu sein.
- ▶ Verhaltensänderung im Umgang mit meinen Stärken, um einen effektiven Lernprozess zu gestalten.

Auch der Ansatz von Reason and Bradbury (2001) mit den Elementen

- ▶ Selbstbild wie z. B. Stärkenorientierung und meine Wirkung als Führungskraft,
- ▶ Fremdbild wie z. B. der stärkenorientierte Einsatz meiner Mitarbeiter und
- ▶ Metabild wie z. B. was bedeutet das für meine Prozesspartner, meine Führungskraft, mein Unternehmen kann als weiterer Rahmen für die Konzeption eines Führungskräfte-Entwicklungsprogramms herangezogen werden und bildet den ganzheitlichen Ansatz gut ab.

Entsprechend Gebhardt (2015) verlagert sich Personalentwicklung und somit Führungskräfteentwicklung weg von der reinen Strategie und Ergebnisorientierung im Sinne der Orchestrierung hin zur Leistungssteigerung des Individuums, gemeinsamen Wirklichkeitskonstruktion und Verantwortungsübernahme durch alle Führungskräfte. Stärkenorientierte Führungskräfteentwicklung ist eine mögliche operative Umsetzung.

Die oben ausgeführten Ergebnisse zeigen weiterhin: Führungskräfte-Entwicklungsprogramme mit dem Fokus auf Stärken sind individualisierte und individuell wirksame Entwicklungsprogramme.

II. THEORIE TRIFFT AUF PRAXIS – DIE ERHEBUNG

II. 1. DIE UNTERSUCHUNGSFRAGE UND HYPOTHESEN

Wirklichkeit wird konstruiert, auch das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, die eigene Selbstwirksamkeit. Das Erreichen der individuellen Zielsetzung, einerseits abgeleitet aus der Unternehmenszielsetzung, andererseits aus persönlichen, kontextabhängigen Zielen, wird dadurch beeinflusst. Wie kann stärkenorientierte Führungskräfteentwicklung die Effektivität in der Führung steigern?

Folgende Hypothesen liegen der SYNK Studie zu Grunde:

1. Die Identifikation individueller Stärken durch Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion wird einen positiven Einfluss auf die Selbstwirksamkeit, das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten der Führungskräfte, haben.
2. Die Integration von Stärken und die Wahrnehmung eigener Schwächen in wichtigen Führungssituationen werden Führungskräften helfen, in einer effektiven und effizienten Art und Weise zu agieren.

3. Ein geändertes Führungsverhalten durch das Nutzen eigener Stärken wird den Führungskräften helfen, ihr neues Verständnis auf ihre Mitarbeiter zu transferieren.
4. Durch die persönliche Weiterentwicklung wird sich eine positive Wirkung auf die Effektivität in der Führung zur Erreichung der Unternehmensziele einstellen.
5. Eine stärkenorientierte Unternehmenskultur wird sich entwickeln.

II. 2. DIE FALLSTUDIE

Das Verfahren der Fallstudie wird von Dul and Hak (2012) als qualitative Forschung beschrieben, in der durch eine geringe Anzahl von Fällen Vergleiche aus einem realen Unterneh-

menskontext gezogen werden können. Morse, Barrett et al. (2008) definieren dieses Verfahren als eine empirische Untersuchungsform, die durch die aus dem Kontext gewonnenen

Daten reich an Inhalt und Aussagegewert ist. Die Auswertung erfolgt induktiv (Glaser and Strauss 1967) durch Transkription und Codierung der Interviews, Beobachtungen und Texte.

II. 2.1 FALLBEISPIEL I: TERUMO DEUTSCHLAND GMBH

Die Terumo Deutschland GmbH hat ihren Sitz in Eschborn bei Frankfurt und ist mit ihren 70 Mitarbeitern im deutschsprachigen Raum tätig. Sie ist eingebettet in Terumo EMEA (Europe, Middle East and Africa), die insgesamt 1.125 Mitarbeiter zählt und 1971 gegründet worden ist. Terumo zählt zu den führenden Unternehmen auf dem Gesundheitsmarkt.

Die Produkte und Dienstleistungen bewegen sich im Bereich Blood Management (z. B. Automatisiertes Blutrennsystem), generellem Krankenhausbereich (z. B. Infusionslösungen, Prothesen) und Herz-Kreislauf-Dienstleistungen (z. B. Herz-

Lungen-Maschinen). Zu den Mitbewerbern in Deutschland zählen beispielsweise die B. Braun Melsungen AG oder auch die Covidien Deutschland GmbH.

Im Rahmen der „Great Place to Work Deutschland Mitarbeiterbefragung Deutschlands bester Arbeitgeber 2014“ möchte die Terumo Deutschland GmbH mit dem stärkenorientierten Führungskräfte-Entwicklungsprogramm daran anknüpfen, die

- ▶ Beziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften,
- ▶ Beziehung zwischen Mitarbeitern und ihrer persönlichen

Arbeit wie auch ihrem Unternehmen insgesamt zu stärken.

Die Besonderheit dieses Fallbeispiels liegt darin, dass die komplette Führungsmannschaft mit dem CEO Deutschland, Sales Manager, HR Manager sowie den Regionalleitern am Führungskräfte-Entwicklungsprogramm teilgenommen hat. Zudem wurden bereits relativ früh die Mitarbeiter z. B. durch Kick-off Veranstaltungen zur neuen stärkenorientierten Unternehmensaufstellung, stärkenorientierte Stellenbeschreibungen sowie in stärkenorientierten Vertriebstrainings einbezogen.

II.2.2 FALLBEISPIEL II: BMW GROUP

Die BMW Group ist der einzige Hersteller von Automobilen und Motorrädern weltweit, der sich mit allen Marken ausschließlich auf das Premiumsegment konzentriert. Mit der Strategie Number ONE richtet sich die BMW Group auf ein verändertes Umfeld aus – technologisch, strukturell und kulturell. Teil dieses Programms ist auch ein die gesamte BMW Group umfassendes einheitliches Verständnis von Führung und der Notwendigkeit einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung.

Basis bildet dabei das Management Haus der BMW Group mit seinen Säulen Managing Business, Leading People und Leading Yourself.

Es basiert auf 12 Grundüberzeugungen, die dem gemeinsamen Grund- und Werteverständnis der Organisation entsprechen.

Im Rahmen der in dieser Studie untersuchten Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme im sogenannten obligatorischen BMW Campus Programm waren Teilnehmer aus folgenden Bereichen vertreten:

- ▶ Facility Management, Energie, Leipzig
- ▶ Produktion BMW Motorrad, Berlin
- ▶ Gesamtfahrzeug, QM, Oxford
- ▶ Konzernkommunikation, Unternehmens- und Marktkommunikation, München
- ▶ Lackierte Karosserie, Regensburg
- ▶ BMW Bank, Salzburg
- ▶ Planung und Produktion elektrische Antriebssysteme, Leipzig



Abbildung 13: Management Haus der BMW Group, bereitgestellt von der BMW Group.

Auch hier bildet die Stärkenorientierung die Basis und zieht sich als Grundhaltung durch das Programm. Die Besonderheit dieses Fallbeispiels liegt darin, dass neben den Interviews der Teilnehmer zum Start des Entwicklungsprogramms auch ex-post Interviews integriert wurden und

- ▶ Teamrunden vor Ort beobachtet,
- ▶ Mitarbeiter der Führungskräfte interviewt sowie
- ▶ Führungskräfte der Teilnehmer interviewt worden sind.

II. 2.3 DIE ERHEBUNGSFORM

Im Rahmen der Methodendiskussion ergeben sich im Wesentlichen zwei Richtungen (Guba and Lincoln 1989):

- ▶ Der empirisch-quantitative Ansatz geht davon aus, dass alles durch objektive Methoden messbar ist. Diese zeichnet sich durch eine große Fallzahl und eine hohe wissenschaftliche Relevanz durch Statistikgenerierung aus.
- ▶ Der qualitative Ansatz geht davon aus, dass Wirklichkeit durch eigene Erfahrungen konstruiert wird. Die Methode zeichnet sich durch eine kleine Fallzahl und eine hohe wissenschaftliche Relevanz durch Abstraktion und Generalisierung aus.

Holstein and Gubrium (2008) beschreiben, dass das, was unter Realität verstanden wird, jeden Tag individuell neu definiert wird. Entsprechend Easterby-Smith, Thorpe et al. (2012) folgt die vorliegende SYNK Studie den nachfolgenden Grundannahmen:

- ▶ Der Forscher ist Teil des Systems, das er untersucht.
- ▶ Die menschlichen Interessen sind Hauptteil der Untersuchung.
- ▶ Das Ziel der Untersuchung ist es, den jeweiligen Kontext zu verstehen.
- ▶ Die Untersuchung sollte auch andere Personengruppen einbeziehen (z. B. Vorgesetzte, Mitarbeiter).
- ▶ Die gesamte Komplexität des Unternehmenssystems wird in Betracht gezogen.
- ▶ Theoretische Abstraktion ist das Ziel der Generalisierung in andere Kontexte.
- ▶ Die Fallzahl ist gering und ist in einem speziellen Kontext gewählt.

Entsprechend Conger (1998) spielt die qualitative Forschung im Bereich der Führung eine wichtige Rolle. Nach Marshall and Rossman (2010) ist jedoch Vorsicht geboten in der Beeinflussung der Untersuchung durch den Forscher. Hier ist die qualitative Forschung gegenüber der quantitativen Forschung im Nachteil. Die Untersuchung von speziellen Kontexten in Führungssituationen sowie der Umgang mit unerwarteten Ereignissen ist hingegen ein großer Vorteil dieser Betrachtung.

Qualitative Forschung nutzt Erhebungsformen, in der die Forscher Teil der täglichen Aktivitäten (DeWalt and DeWalt 2010) im konkreten Arbeitskontext (Robson 2011) sind, um Daten über agierende Menschen, Prozesse sowie bewusstes und unbewusstes Wissen (Kawulich 2005) zu sammeln. Dadurch können Dialoge zwischen Führungskräften und Mitarbeitern beim Einsatz der individuellen Stärken der Führungskräfte beobachtet werden. Entsprechend Flyvbjerg (2006) ist gerade im Feld der Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen die Beobachtung in der Praxis von entscheidender Bedeutung, um den Transfer transparent zu machen. Entsprechend Silverman (2011) bedient sich die SYNK Studie der Hauptquellen der qualitativen Forschung:

- ▶ Beobachtungen: Verständnis von Führung im jeweiligen Arbeitsumfeld;
- ▶ Dokumentenanalyse: z. B. E-Mails, Organigramme, 360-Grad-Feedbacks;
- ▶ Interviews: Interviews der Teilnehmer, der Führungskräfte, der Mitarbeiter mit offenen Fragen;
- ▶ auditiver Mitschnitt des Materials.

Entsprechend Phillips (2012) gibt es verschiedene Ebenen der Evaluierung von Entwicklungsprogrammen. Die Ebene 1 der Zufriedenheitsabfrage ist in der Praxis deutlich übergewichtet. Die Ebene 2 mit der Messung des Wissens vor und nach einer Entwicklungsmaßnahme kann leicht mit Lernkontrollabfragen sichergestellt werden und stellt keine große Herausforderung dar. Anspruchsvoller wird es, wenn das Erlernte auf der Ebene 3 in den Führungsalltag transferiert wird und auf der Ebene 4 konkrete Einflüsse auf den Geschäftserfolg entstehen.

II.3 DAS FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNGSPROGRAMM

Das stärkenorientierte Entwicklungsprogramm

- ▶ erstreckt sich über einen Zeitraum von 9 Monaten,
- ▶ findet in 3 Präsenzblöcken á 2 (3) Tagen statt,
- ▶ startet mit einem Stärkentest zur Standortbestimmung,
- ▶ baut auf existierenden Führungsstandards auf,
- ▶ beinhaltet die Herausforderungen des aktuellen Unternehmenskontextes,
- ▶ arbeitet mit Führungskräften, die bereits in Funktion sind und
- ▶ beinhaltet eine telefonische bzw. digitale Begleitung zwischen den Modulen.

Im Rahmen der von Juni 2014 bis Februar 2015 durchgeführten qualitativen Fallstudie haben insgesamt 49 telefonische und persönliche Tiefeninterviews in zwei Befragungsrunden in Deutsch und Englisch stattgefunden. Über einen vorstrukturierten Interviewleitfaden mit 15 offenen Fragen, der im Anhang dieser Studie abgebildet ist, wurden Führungskräfte zum Stärkenfokus und zur Effektivität in ihrer Führung befragt.

Alle Interviews wurden auditiv aufgezeichnet, transkribiert und codiert.

Die Besonderheit der SYNK Studie liegt darin, dass die Aussagen mit den Antworten der jeweiligen Mitarbeiter und Vorgesetzten verglichen wurden, sie sich insgesamt über einen Zeitraum von 9 Monaten erstreckte und zudem am Arbeitsplatz der Führungskräfte Beobachtungen durchgeführt wurden.



II. 4. ERGEBNISSE

II. 4.1 SELBSTREFLEXION

Es lässt sich sehr gut nachweisen, dass mit dem stärkenorientierten Ansatz die Selbstreflexion der Teilnehmer erleichtert und vertieft wird. Zudem lässt sich feststellen, dass sie dadurch einen Reflexionsrahmen erhalten, der die Wahrnehmung schärft, andere Perspektiven einnehmen lässt, qualitativ hochwertig ist und den Transfer im Blick hat. Nachfolgend sind einige beispielhafte Aussagen aufgelistet und kategorisiert. Die Aussagen der im Englischen geführten Interviews wurden nicht ins Deutsche übersetzt, damit die Originalaussagen erhalten bleiben.

KATEGORIE	BEISPIELHAFTE AUSSAGEN
Wahrnehmung	<p>„Viele Dinge sind mir bewusster geworden, über die man sonst vielleicht hinweg sieht oder die man als selbstverständlich erachtet.“ (5_W_P_10_10_14)</p> <p>„So I would say they have a more conscious behavior I would say.“ (6_12062014)</p>
Perspektivwechsel	<p>„Eine andere Sichtweise einnehmen, sich selbst zu reflektieren, sich selbst besinnen auf die Talente oder Stärken, die man hat.“ (3_03062014)</p> <p>„Nicht mehr darüber nachzudenken, wie man seine Schwächen weg bringt oder vertuscht. Einfach ehrlich sein, offen sein. Auch eingestehen, dass man Sachen nicht kann.“ (Superior_20150116T103139)</p>
Qualität	<p>„But it takes much more time and in-depth thoughts to identify what is great, what is excellent.“ (4_12062014)</p> <p>„But it's easier to take sometimes the break-in to reflect, take the helicopter view and to re-mirror somehow the situation and then to focus on different things.“ (4_12062014)</p>
Transfer	<p>„To think about it, so to build it up I think it's very useful so.“ (2_A_K_06_10_14)</p> <p>„I also try to reflect and try to find out what was good, what was not so good. Then I try to compare it with the things I have heard on the workshop.“ (6_F_H_14_10_14)</p> <p>„Ja, man denkt eben daran in der täglichen Führungsaufgabe. Man beobachtet sich ganz anders oder viel besser. Man sieht sich selbst anders. Seine eigenen Reaktionen oder seine eigenen Verhaltensweisen kann man viel besser einordnen.“ (4_S_H_10_09_14)</p> <p>„Sich dessen bewusst zu sein, bei dem einen oder anderen Thema auch mal zurücknehmen und den Mitarbeiter mehr machen lassen.“ (ex-post20150120T150225)</p>

Abbildung 14: Darstellung von Selbstreflexion im Rahmen der SYNK Studie auf Basis der Interviewergebnisse, SYNK GROUP 2015.

II. 4.2 STÄRKENORIENTIERUNG

Der Begriff Stärken und Stärkenorientierung im Allgemeinen wird durch die beteiligten Führungskräfte grundsätzlich positiv beschrieben. Nebenstehend sind einige Aussagen aufgelistet und der positive Ansatz, dessen Nutzung und Nachhaltigkeit beschrieben.

Es werden allerdings auch Grenzen der Stärkenorientierung beschrieben: „...schwierig wird's tatsächlich in solchen Themen, wie z. B. in einem Konfliktgespräch mit einem Mitarbeiter oder einem Budgetgespräch. Hier kann ich mir schlecht vorstellen, wie der strengths-based approach funktionieren soll ...“. (5_12062014)

Kritik am stärkenorientierten Ansatz wird insbesondere beim Nutzen im Umgang mit schnellen Veränderungen laut: „...die Konzentration auf Stärken ist nicht besser geeignet, eine schnellere Geschwindigkeit in der Zielerreichung, in der kulturellen wirtschaftlichen Entwicklung von Organisation zu finden als der klassische Stärken-Schwächen Ansatz ...“. (3_03062014)

„... wenn ich an eine unerfreuliche Situation denke, dann wüsste ich nicht, wie ich mit diesem Ansatz jetzt die Situation besser hätte meistern können ...“. (3_P_H_10_09_14)

Diese Einwände machen es notwendig, im weiteren Verlauf die kontextabhängige Effektivität in der Führung näher zu betrachten.

KATEGORIE	BEISPIELHAFTE AUSSAGEN
Positiver Ansatz	„On the characteristic that a person has thinking to my individual pathway.“ (TER_20150114T130307)
	„Es ist ein guter Ansatz, den Fokus auf die Stärken zu legen, sozusagen auf diesen positiven Ansatz bei den Menschen zu achten.“ (5_12062014) „Man gewinnt mehr positive Gedanken.“ (ex-post_4989382) „Mitarbeitern nicht Verhaltensänderungen aufpressen oder aufzwingen, zu denen sie gar nicht innerlich stehen.“ (Superior_20150116T103139) „Zum stärkenorientierten Führen war für mich auch interessant mich in Kategorien einzuordnen. Dadurch bekomme ich eine Orientierung, woran ich mich halten kann.“ (5_W_P_10_10_14)
Nutzung	„Was man aber nicht lernen kann, ist eben kommunizieren und auf Leute zugehen. Es braucht jemand, grade hier in England, weil da die Kommunikation nicht ganz so toll ist wie in Deutschland.“ (H_S_16-00) „Aus mir werden Sie nie einen guten Buchhalter machen können. Ich brauche einen möglichst kreativen Rahmen, um gute Ideen zu entwickeln, Mitarbeiter erfolgreich und motivierend zu führen. Ich brauche also einen Vorgesetzten, der das erkennt. Dann bekommt er sehr gute Leistung.“ (1_28052014)
Nachhaltigkeit	„By times so most in general a more positive view, more solution oriented and the possibility oriented rather than thinking.“ (TER_20150114T130307)

Abbildung 15: Darstellung von Stärkenorientierung im Rahmen der SYNK Studie auf Basis der Interviewergebnisse, SYNK GROUP 2015.

II. 4.3 EFFEKTIVITÄT IN DER FÜHRUNG

Effektivität wird von einem Teilnehmer beispielsweise wie folgt definiert: „I can also get the same information to everyone in a short time of period, so it's very efficient. But if I know that some people do not have the strengths to adapt very good to new situations for example I should pick up the phone and call them individually to give them a better understanding, to give them the chance to ask some questions and to give them a better feeling about the new situation. This is effective.“ (TER_20150112T110718)

Effektivität ist demnach abhängig von den im Folgenden dargestellten Elementen:



Abbildung 16: Darstellung von Effektivität im Kontext, SYNK GROUP 2015.

Der Nutzen der Effektivität kann aus insgesamt 49 Beobachtungspunkten wie folgt nach Kategorien geclustert werden. Dabei bildet die Reihenfolge die Häufigkeit der Nennungen ab.

NUTZEN DER EFFEKTIVITÄT	TYPISCHE ANTWORTEN	NENNUNGEN N = 49
Veredelung	„Umso größer ist die Chance, Dinge noch besser zu machen.“ (S_TER_G) „Das heißt, es werden noch ein paar Prozente rausgekitzelt, auf die ich mich zukünftig noch stärker fokussieren werde.“ (K_TER_G)	15
Ökonomisches Wachstum	„Ein Großteil des wirtschaftlichen Wachstums.“ (S_TER_G) „Um dieses persönlichkeits- und unternehmerische Wachstum zu generieren.“ (S_TER_G) „Um mich stärker noch mit den Zielen des Unternehmens, mit dem Weg der Erreichung dieser Ziele in dem entsprechenden Rahmen auseinander zu setzen – durch den Einsatz meiner Stärken und die meiner Mitarbeiter.“ (1_28052014)	9
Höchstleistung	„Auf Grund meiner Erfahrung ist es essentiell, um neue High Performance Dienste aufzubauen, dass man sich auf die Talente, auf die Stärken konzentriert, diese nutzt und konsequent ausbaut.“ (S_TER_G) „Um über und mit Menschen Höchstleistungen zu generieren und parallel dazu Freude und Spaß an der Arbeit zu haben.“ (S_TER_G)	7
Qualität	„High quality products.“ (TS_TER_G) „Yeah, to achieve and this is to be successful and to give a very good quality.“ (TS_TER_G)	6
Wissen	„Then you know I think this company is slowly learning one of the best assets the company has is actually its knowledge base.“ (IS_E_UK)	6
Wettbewerbsvorteil	„Unternehmenskultur habe ich bisher immer als einen riesengroßen Wettbewerbsvorteil empfunden.“ (S_TER_G) „Wettbewerbsdruck: Strategien müssen einfach viel schneller ankommen und in die Umsetzung gelangen als das noch vor zehn Jahren der Fall war.“ (RT_TER_G)	4
Nachhaltigkeit	„If there's a problem, we talk to the engineering team. We talk to designing team. We talk to people at all different levels. So, I would say that what we do is very keen in terms of introducing sustainable jobs in plant.“ (IS_E_U)	2

B. ABSCHLIESSENDE BETRACHTUNG

Im Zusammenhang mit dem Ansatz der Stärkenorientierung prägt der Autor dieser Studie die Begriffe „Heimspiel“ und „Auswärtsspiel“. Nur wenn auf beiden Plätzen die Führungskraft sicher und erfolgsversprechend auftritt, kann die Meisterschaft im bildlichen Sinne erreicht werden.

Der Autor der SYNK Studie spricht vom Heimspiel, wenn die Führungskraft sich darüber klar ist, worin sie exzellent ist und dieses Wissen situationsbezogen anwenden kann. Durch das Bewusstsein der eigenen Stärken, der eigenen Wirkung und der Einzigartigkeit wird das Psychologische Kapital (PsyCap) gestärkt.

In den Teilnehmeräußerungen wird dieser Zustand so deutlich:

„Ja. Ja. Natürlich, weil viele Dinge bewusster geworden sind, die man sonst als selbstverständlich erachtet.“
(5_W_P_10_10_14)

„Ja, man denkt eben daran in der täglichen Führungsaufgabe. Man beobachtet sich ganz anders oder viel besser. Man sieht sich ganz anders, man kann das, was man gehört hat, viel besser einschätzen.“ (4_S_H_10_09_14)

„Ich kann mir vorstellen, dass dieser Ansatz viel stärker hilft, Herausforderungen anzunehmen und Entscheidungen zu treffen.“ (3_0306)

In der ex-post Betrachtung sowie in der Analyse des Datenmaterials wird deutlich, was Auswärtsspiele sein können. Was ist, wenn ein Auswärtsspiel ansteht? Was, wenn eine Führungskraft mit ausgeprägten beziehungsorientierten Stärken plötzlich analytische Tätigkeiten wahrnehmen soll-

te? Hier sind effektive Auswärtsspiele gefragt. Die richtige Strategie, um als Führungskraft die gesteckten Ziele zu erreichen. Das Spielen auf anderen Plätzen, sich auf andere Begebenheiten einstellen, mit der Nicht-Vorhersehbarkeit umgehen, das kennzeichnet bei Auswärtsspielen eine erfolgreiche Führungskraft.

Je nach eigenen Stärken, individuellem Führungskontext und davon abgeleiteter Effektivität in der Führung beschreiben Führungskräfte ihr Auswärtsspiel. Beispielsweise sagt eine Führungskraft, dass sie stark sei in der eigenen Einflussnahme und im Durchsetzen der Themen, beschreibt aber gleichzeitig, dass sie gelernt habe, auch an der einen oder anderen Stelle etwas Gas rauszunehmen: „I'm less directive.“ (TER_2015114T130307)

Eine Führungskraft, die ausgeprägte Stärken im strategischen Denken hat und gerne faktenorientiert agiert, beschreibt für effektives Führungsverhalten die personalen Aspekte als unerlässlich: „I was looking to act different in the future and that for example is a relator strength which leads into more personal and individual talks.“ (TER_2015112T110718)

Und eine Führungskraft, für die die Berücksichtigung individueller Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter im Vordergrund steht, spricht nach mehreren erfolglos durchgeführten Einzelgesprächen die Unpünktlichkeit eines Mitarbeiters in der Teamrunde an: „Das hätte ich vorher vielleicht nicht gemacht. Ich hätte wahrscheinlich noch das fünfte Gespräch mit meinem Mitarbeiter gesucht. Jetzt sagte mir meine Intuition: Schluss! Ich habe die Unpünktlichkeit des Kollegen vor versammelter Mannschaft angesprochen. Das war nicht einfach, aber im

Nachhinein der richtige Weg.“ (ex_post_49893822611)
Vergleicht man die Fallbeispiele BMW und Terumo miteinander, gibt es hier Parallelen. Ob eine Generalisierung daraus gezogen werden kann, sollte in einer weiteren qualitativen Forschung durch das Einbeziehen weiterer Fallbeispiele oder durch quantitative Forschung und einer damit verbundenen höheren Fallzahl verifiziert werden.

Das Ziel der Studie war es, den jeweiligen Führungskontext zu verstehen und somit die Komplexität der untersuchten Fallbeispiele zu betrachten. Hier genau steckt auch die Limitierung für eine mögliche theoretische Abstraktion oder Generalisierung in andere Führungskontexte. Des Weiteren wurde diese Studie im deutschsprachigen Raum durchgeführt.

Hinsichtlich des Lerntransfers ist zu bedenken, dass die Teilnehmer der Studie freiwillig teilgenommen haben. Es kann also davon ausgegangen werden, dass es sich hier um Führungskräfte handelt, die eine hohe intrinsische Motivation aufweisen, um das im Führungskräfte-Entwicklungsprogramm Erlernte auch in ihren Alltag zu transferieren. Spannend wäre die Betrachtung von Teilnehmern, die nicht freiwillig an einer Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahme teilnehmen.

Weitere Forschung könnte in folgenden Bereichen interessant sein:

ANDERER FÜHRUNGSKONTEXT

Erweiterung auf weitere Führungskontexte (z. B. Branchen, Hierarchien, etc.).

INTERKULTURELLE ASPEKTE

Integration interkultureller Aspekte (Kontexte werden heutzutage auch dadurch geprägt, dass Führungskräfte und Mitarbeiter einen interkulturellen Hintergrund mitbringen).

QUANTITATIVE FORSCHUNG

Quantitative Forschung und somit Integration einer größeren Fallzahl, um eine weitere Generalisierung bzw. Abstraktion sicher zu stellen.

Abbildung 18: Weitere empfohlene Forschung im Anschluss an die Ergebnisse der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

FOLGENDE 5 PUNKTE SIND DAS ERGEBNIS VON LITERATUR- UND PRAXISAUSWERTUNG AUF EINEN BLICK

I. STÄRKENORIENTIERUNG ERMÖGLICHT SELBSTREFLEXION

Durch die kompromisslose Fokussierung auf eigene Stärken wird die Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit gestärkt. Führungskräfte haben Freude daran, sich im aktuellen Führungskontext mit sich selbst auseinanderzusetzen. Dies ist eine unabdingbare Voraussetzung für Führungskräfte, um Mitarbeiter zeitgemäß führen zu können.

II. STÄRKENORIENTIERUNG IST KRISENMANAGEMENT

Stärkenorientierung bringt gerade in Führungssituationen, die anspruchsvoll und herausfordernd sind, die notwendige Orientierung. Fokussierung auf eigene Stärken bringt Stabilität in das Führungsverhalten und schafft Orientierung. Gerade in Zeiten des Wandels greift der Ansatz der stärkenorientierten Führungskräfteentwicklung.

III. STÄRKENORIENTIERUNG ERWEITERT DAS FÜHRUNGS-REPertoire

Im Wesentlichen ist zu erkennen, dass es nicht ein Entweder-Oder gibt. Vielmehr setzen Führungskräfte in herausfordernden Führungssituationen auch bewusst auf Kompetenzen und Verhaltensweisen, die nicht zu ihren Kernstärken zählen. Die Komfortzone wird erweitert und die Effektivität in der Führung gesteigert.

IV. SELBSTWIRKSAMKEIT FÖRDERT EFFEKTIVITÄT

Da in den Programmen die Führungskräfte der Teilnehmer wie auch die Mitarbeiter nicht anwesend sind, kann nicht auf andere verwiesen werden. Effektivität in der Führung kann dadurch gesteigert werden, dass Stärken gestärkt werden und die Teilnehmer ihren eigenen Beitrag kennen und diesen umsetzen. Stärkenorientierung erzeugt eine positive Wechselwirkung auf die Mitarbeiterführung.

V. STÄRKENORIENTIERUNG FÖRDERT LANGFRISTIG KULTURENTWICKLUNG

Gerade wenn alle Führungskräfte an der stärkenorientierten Führungskräfteentwicklung beteiligt sind, führt das zu einem positiven Beitrag im Rahmen der Kultur- und Organisationsentwicklung. Ein einheitliches Führungsverständnis über einen langfristigen Zeitraum ist unabdingbar für den Transfer und führt schließlich zur jeweils unternehmensspezifischen stärkenorientierten Kulturentwicklung.

III. METHODEN DER SYNK GROUP IN AUSWAHL

Die Aussage „Sie können es nicht trainieren, sie können es ansprechen und diskutieren“ kann durch die SYNK Studie widerlegt werden. Reflexion ist unabdingbar und wird durch den stärkenorientierten Ansatz in der Führungskräfteentwicklung weiter gestärkt. Ähnlich einer Videoanalyse nach einer Trainings- oder Spielphase ist das notwendig, um an seinen Stärken im Training weiter zu arbeiten bzw. je nach Spielsituation neue Handlungsmuster einzutrainieren. Das funktioniert nur durch 100-faches Wiederholen von Spielsituationen.

Das Ziel der modernen Führungskräfteentwicklung ist es, Führungskräfte individuell zu entwickeln und individuelle Stärken und Kompetenzen zu schärfen, um permanente Veränderung durch Synergien und Netzwerkbildung gestalten zu können. Darauf weisen auch die in der Bertelsmann Stiftung aufgeführten Punkte der Studie Zukunftsfähige Führung hin (Gebhardt 2015).

KONTEXT	BISHER	KÜNFTIG
STRUKTUR	Industrialisierung	Digitalisierung
RICHTUNG	Hierarchische Ordnung	Netzwerk
ZWECK	Top down	Je nach Thema variabel
BILD	Aufgaben verteilen	Synergien schaffen
HINDERNISSE	Verwaltungsapparat	Lebendiger Organismus
GEFAHREN	Bürokratie	Unklare Strukturen und Verantwortlichkeiten
FUNKTION	Stillstand	Stress durch permanente Veränderung
ZIEL	Über Abhängigkeiten und Befugnisse	Über Stärken und Kompetenzen
	Alle mitnehmen	Sich individuell entwickeln

Abbildung 19: Bertelsmann Stiftung Studie Zukunftsfähige Führung (Gebhardt, 2015).

Gerade für Grenzsituationen ist das bewusste Trainieren unbewusster Reflexe der Führungskraft effektiv und die Basis für Erfolg und Sicherheit. Als ein weiteres Bild zur Verdeutlichung dient das Fahr-sicherheitstraining. Hier werden Grenzsituationen wie z. B. das Fahren mit überhöhter Geschwindigkeit, ein plötzlich auftauchendes Hindernis, eine Vollbremsung, das Fahren auf unterschiedlichen Ebenen oder ein plötzliches Ausbrechen des Hecks des eigenen Fahrzeugs simuliert. Damit wird der persönliche Handlungsrahmen weg vom impulsiven, nicht ziieldienlichen hin zum reflexartigen-effektiven Verhalten erweitert.



Foto: Eric Gevaert / Shutterstock.com

Gerade im Bereich des situativen Führens – d.h. ein angemessenes Führungsverhalten entsprechend der Situation – bedeutet das, seine Stärken nach eigenen Standards zu nutzen wie auch im Führungsverhalten variabel zu sein. So erfordern beispielsweise Konfliktgespräche ein anderes Herangehen als ein Motivationsgespräch, Strategiebesprechungen eine andere Vorgehensweise als die Durchführung von Jahresauftaktveranstaltungen und Einstellungsgespräche eine andere Gesprächsführung als Trennungsgespräche.

III. 1 TRAINING – SYNK STÄRKENMISCHPULT

Um die im Folgenden dargestellte Maßnahme zu erläutern, wird die Metapher eines Mischpults verwendet. Ein Mischpult dient in der Tontechnik der Zusammenführung verschiedener Signale damit ein Musikstück hörensweet ist und seine individuelle Note bekommt. Überträgt man diesen Ansatz auf die Stärkenorientierung, könnte jede Führungssituation eine individuelle Note erhalten, die jeweils abhängig ist von der Situation, der Führungskraft und der beteiligten Mitarbeiter.

Mischt die Führungskraft jedoch nur ihre TOP-Stärken mit in das Führungsverhalten, können Wohlbefinden, Sicherheit und Freude erreicht werden. Das mag für einfache Führungssituationen ausreichend sein. Wie ist es aber mit komplizierten oder gar komplexen Führungssituationen? Es wird Auswärtsspiele in der täglichen Führungsarbeit geben, die Führungskräfte dazu anregen, ihr Handlungsrepertoire zu erweitern. Die Führungskraft verlässt ihre Komfortzone durch das Beimischen weiterer Handlungen, die nicht zu den persönlichen Stärken zählen. Das kann je nach Führungssituation zu mehr Effektivität in der Führung führen.

DIESER PROZESS WIRD VON SYNK MITTELS DES VORLIEGENDEN ARBEITSBLATTES INITIIERT:



Beschreiben Sie Ihre aktuelle Führungssituation:

Was wäre für Sie ein gutes Ergebnis?

Welche zwei Stärken sollten Sie voll ausspielen?

I.
II.

Welche TOP-Stärken sollten Sie zurückfahren?

III.
IV.

Ihr Auswärtsspiel für diese Führungssituation:

V.

DURCHLAUF 1:

Trainieren Sie jetzt bitte in einer 3er-Runde die aktuelle Führungssituation. Lassen Sie sich bitte ein Feedback geben, ob Ihr Mischpult richtig eingestellt war. Stellen Sie Ihr Mischpult nach dem Durchlauf 1 passend ein.

DURCHLAUF 2:

Erneute Simulation in der 3er-Runde auf Basis Ihres Feedbacks. Holen Sie sich ein Feedback ein, was Ihnen gut gelungen ist.

Umsetzung in meiner Führungspraxis:

Wann?

Wie belohne ich mich, wenn es gut gelungen ist?

Abbildung 20: Anwendungsbeispiel anhand des SYNK-Materials zum SYNK Stärkenmischpult, SYNK GROUP 2015.

III. 2 COACHING – SYNK 6I-MODELL

Es ist neben der transformationellen und transaktionalen Führung auch notwendig, in Einklang mit den eigenen Werten in der jeweiligen Situation zu agieren (Avolio 2010), um das eigene Potenzial voll zur Wirkung zu bringen. Im englischen Sprachgebrauch wird dies als Full Range of Leadership bezeichnet. Das erfordert vor allem den Einsatz eigener Charakterstärken (Peterson and Seligman 2004) in der jeweiligen Führungssituation und macht Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen anspruchsvoll, da der Kontext nur simuliert werden kann.

Aus diesem Grund wurde das SYNK 6I-Modell entwickelt, das basierend auf der Full Range of Leadership-Theorie die individuellen Stärken integriert und in den jeweiligen Führungskontext einbringt. In Führungssituationen, in denen klare Rahmenbedingungen und Erwartungshaltungen kommuniziert werden sollten, sind eher Charakterstärken der transaktionalen Führung der beiden initialisierenden bzw. initiativen Säulen förderlich. Werden z. B. Motivationsgespräche oder Orientierungsgespräche geführt, sind eher Charakterstärken aus dem transformationellen Führungsbereich förderlich. Mit der SYNK Leadership Analyse kann der aktuelle Status quo an Charakterstärken im Rahmen des SYNK 6I-Modells bestimmt werden. Empfehlungen für die aktuelle Führungsherausforderung werden abgeleitet.



Abbildung 21: SYNK 6I-Modell der Situativen Führung in Anlehnung an Peterson and Seligman (2004), Avolio (2010), SYNK GROUP 2015.

Der Ablauf der SYNK Leadership Analyse erfolgt im Rahmen eines Coachings zur Vorbereitung. Folgende drei Stufen werden dabei durchlaufen:

1. STUFE: ONLINE-SELBSTEINSCHÄTZUNG MIT BESCHREIBUNG DER AKTUELLEN FÜHRUNGSSITUATION.

2. STUFE: TECHNISCHE AUSWERTUNG MIT EINER PERSONALISIERTEN ZUSAMMENFASSUNG AUF BASIS DES 6I-MODELLS.

3. STUFE: EINSTÜNDIGES TELEFONCOACHING BASIEREND AUF DEN ERKENNTNISSEN UND ABLEITUNG VON DREI AKTIVITÄTEN FÜR EFFEKTIVITÄT IN DIESER FÜHRUNGSSITUATION.

Mit der SYNK Leadership Analyse zum Einsatz im Coaching kann

- ▶ die Einheitlichkeit in Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen sichergestellt werden,
- ▶ die Individualität auch bei größeren Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen Berücksichtigung finden und
- ▶ der selektiven Betrachtungsweise des jeweiligen Führungskontextes Rechnung getragen werden.

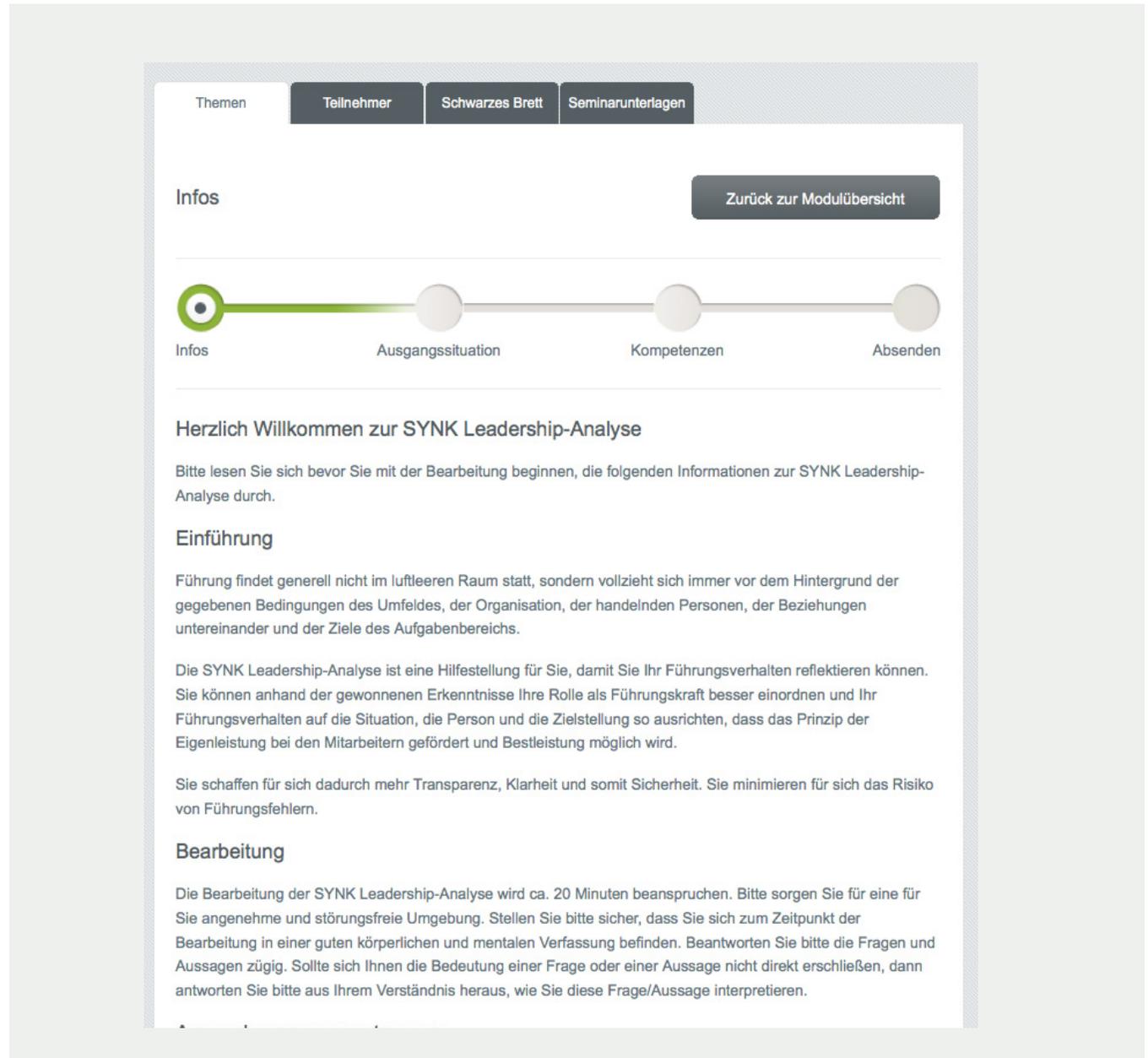


Abbildung 22: Anwendungsbeispiel anhand des SYNK-Materials zur SYNK Leadership Analyse, SYNK GROUP 2015.

III. 3 SELBSTREFLEXION – SYNK VORSORGEPLAN

Erweitert um den Ansatz von Krauter (2014) kann die Stärkenorientierung auch als Vorsorgeplan im Rahmen der nächsten adversen Führungssituation dienen. Zuerst wird bestimmt, ob es sich um Prävention, aktuelle Bewältigung oder Nachsorge handelt. Dann wird festgelegt, auf welcher Stufe man sich mit seinem Thema befindet. Entsprechend der gewählten Stufen werden passende Maßnahmen definiert und abgeleitet, die dann die nächsten Tage und Wochen ausprobiert und im Rahmen der anschließenden Reflexion optimiert werden.

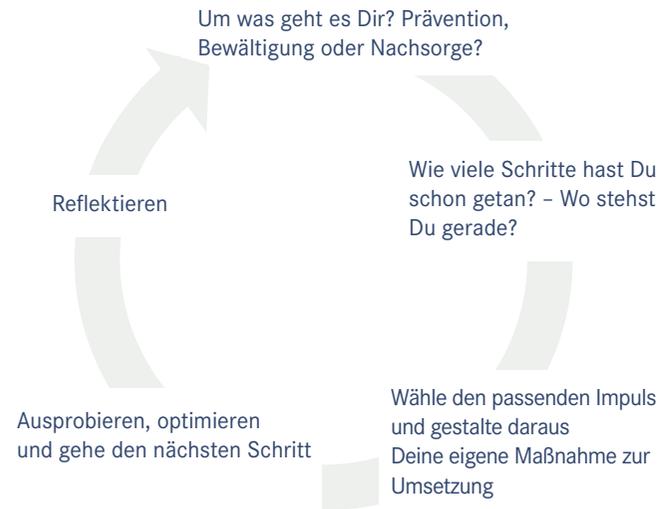


Abbildung 23: SYNK Kreislauf der Selbstreflexion, SYNK GROUP 2015.

Die nachfolgenden 7 Schritte des SYNK Vorsorgeplans können eine Hilfestellung zur Umsetzung bieten:

SCHRITTE	PERSPEKTIVEN	BESCHREIBUNG	MÖGLICHE MASSNAHMEN
1	Meine Top 3 positiven Gefühle:	1. 2. 3.	
2	Mein persönlicher Sinn des Lebens und Handelns:	Mein Sinn:	
3	Acht Personen, mit denen ich über alles reden kann:	1. 5. 2. 6. 3. 7. 4. 8.	
4	Meine drei wichtigsten Werte und Motive:	1. 2. 3.	
5	Was ist mein wichtigstes Ziel? im Leben: im Beruf: in den nächsten 3 Jahren:	(SMART - spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert)	
6	Meine Top 5 Stärken:	1. 4. 2. 5. 3.	
7	Was möchte ich Neues und Ungewöhnliches in den nächsten 12 Wochen ausprobieren? (Auch auf das Risiko hin zu scheitern.)		

Abbildung 24: 7 Schritte des SYNK Vorsorgeplans, SYNK GROUP 2015.

III. 4 GROSSGRUPPENFORMAT – APPRECIATIVE INQUIRY

Der Appreciative Inquiry (AI) Ansatz – d. h. die wertschätzende Annäherung – ist ein interessanter Großgruppenansatz, um die Organisationskultur u. a. durch Integration der Stärkenorientierung zu prägen und dadurch zu verbessern.

Entsprechend der Literaturrecherche von mehr als 400 Publikationen und Fachbeiträgen von Yaeger, Sorensen et al. (2005) kann der AI Ansatz als evidenzbasiertes HR Development beschrieben werden. Er wurde von Cooperrider and Srivastva (1987) geprägt und in 4D's unterteilt:

- ▶ Discovery: Entdeckung – Dinge wertschätzen, wie sie sind.
- ▶ Dream: Vorstellung – Dinge beschreiben, wie sie sein könnten.
- ▶ Design: Kreation – Nächste Schritte kreieren.
- ▶ Destiny: Bestimmung – Verlangen für den neuen Weg wecken.

Der AI Ansatz basiert auf folgenden Grundprinzipien:

- ▶ Das Konstruktions-Prinzip. Gergen (1999) beschreibt, dass menschliches Wissen mit der Entwicklung der Organisation zusammenhängt. Die Organisation ist als ein lebendiges Gebilde zu verstehen, in dem alles miteinander verbunden ist. Wir konstruieren uns unsere Realität selbst.
- ▶ Das Simultan-Prinzip. Cooperrider, Whitney et al. (2008) beschreiben, dass im AI Ansatz der Rückblick, die Beschreibung der Gegenwart und die Gestaltung der Zukunft nicht nacheinander erfolgen, sondern simultan. Es gibt also nicht „die alte Welt“ und „die neue Welt“.
- ▶ Das Schöpfungs-Prinzip. Bushe and Kassam (2005) beschreiben die endlose Ressource des Lernens. Es gibt keine Limitierung in Inspiration, Interpretation und Kreation.
- ▶ Das Positiv-Prinzip. Seligman (2012) beschreibt „Flourishing

(= aufblühen)“ mit den Begriffen positive Emotionen, Engagement, Beziehung, Sinn und Durchführung. Demnach ist AI eher auf den Standpunkt der Möglichkeiten und Umsetzung fokussiert als auf die Identifikation und Analyse von Problemen ausgerichtet.

Trotz der bestehenden Kritik (Grant and Humphries 2006), dass nur in wenigen Fällen mit dem AI Ansatz auch die Transformation gelungen sei, ist dieser Ansatz nach Meinung des Autors ein wertvoller Beitrag, Führungskräfte in ihrer Entwicklung flankierend zu begleiten. Insbesondere für die Dimension Kultur, Beziehung und Situation kann er einen wertvollen Beitrag dazu leisten, dass der Lerntransfer auf fruchtbaren Boden erfolgt.

III. 5 KULTURENTWICKLUNG – DER SYNK KULTURDIALOG

Klassische Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung umfassen das Spannungsfeld aus Strategien und Zielen, aus Strukturen und Prozessen sowie aus Führung und Mitarbeiter. Die vierte Dimension wird, obwohl sie im Zentrum und damit in Wechselwirkung zu den drei anderen Dimensionen steht, wenig oder nur oberflächlich aufgegriffen – die Unternehmenskultur.



Abbildung 25: Unternehmenskultur, SYNK GROUP 2015.

Der SYNK Kulturdialog ergänzt diese 4. Dimension und gewährleistet eine ganzheitliche Organisationsentwicklung auf Basis der Stärkenorientierung.

Kultur bestimmt, wie und nach welchen Mustern Menschen in Organisationen arbeiten. Menschen machen Kultur. Kultur macht Menschen. Organisation und Menschen verschmelzen.

In der nachfolgenden Abbildung ist eine Ist-Kultur anhand verschiedener Farben abgebildet, die Kulturattribute zusammenfasst. Die Größenausprägung entspricht der relativen Stärke. Diese Kultur-Landkarten geben schnell und zuverlässig eine Orientierung. Der stärkenorientierte SYNK Kulturdialog kann beginnen.

Auf Basis dieser vorbereitenden Analyse wird der SYNK Kulturdialog in 7 Schritten durchgeführt:

1. BESTIMMUNG DER ORGANISATIONSBEREICHE,
2. AUSWAHL DER ZU BEFRAGENDEN,
3. TELEFONISCHE INTERVIEWS,

4. QUALITATIVE CODIERUNG DER ERGEBNISSE UND CLUSTERBILDUNG,
5. VORSTELLUNG UND DISKUSSION DER IST-ERGEBNISSE,
6. BERATUNG ZUR KULTURGESTALTUNG SOLL,
7. UMSETZUNGSBEGLEITUNG.

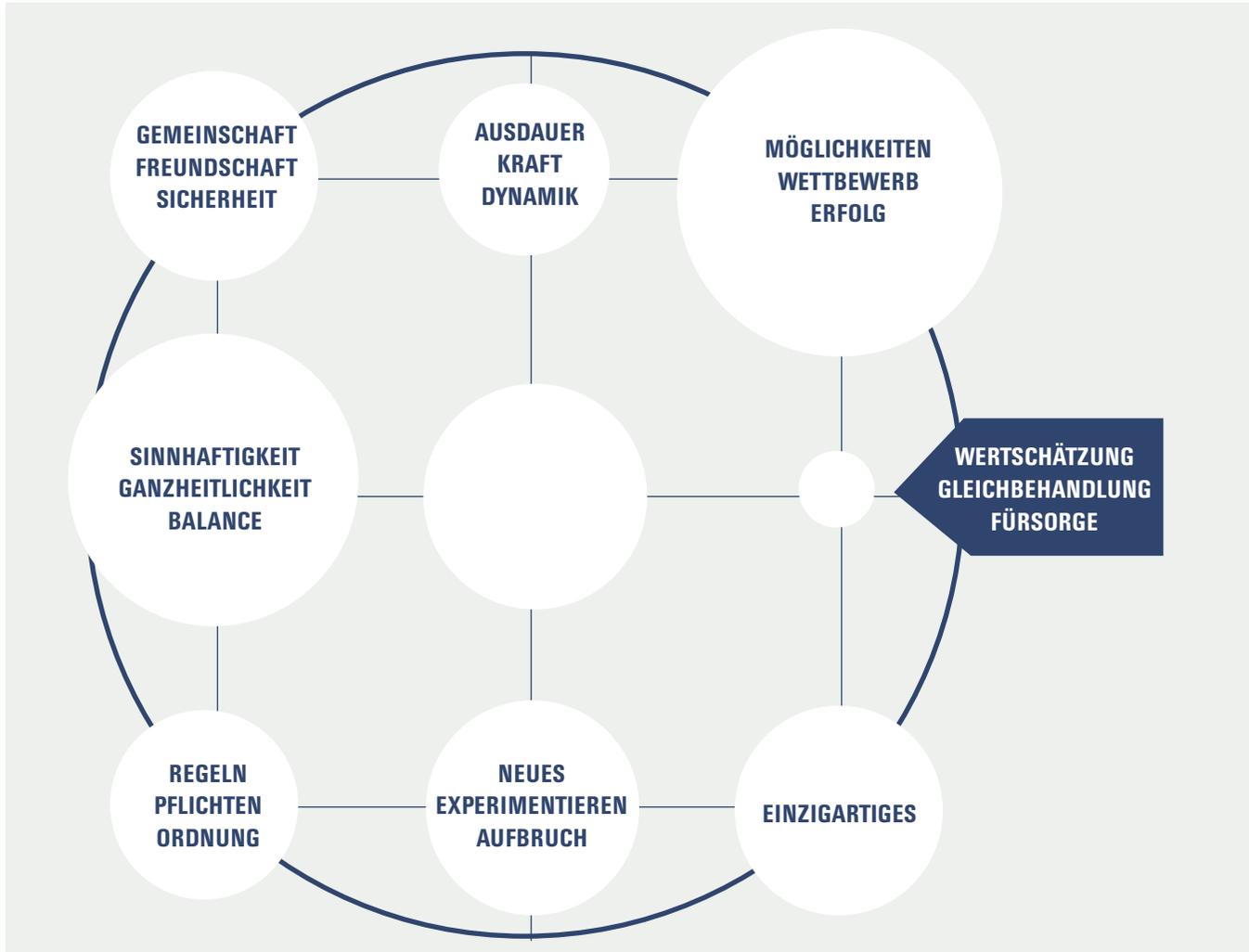


Abbildung 26: Beispiel einer Kulturdarstellung, SYNK GROUP 2015.

Die erhaltenen offenen Antworten werden qualitativ ausgewertet und mittels einer Software für qualitative Datenanalyse wissenschaftlich aufbereitet. Die Basis bildet im Rahmen der qualitativen Forschung die sogenannte „Content Analysis“, d.h. Inhaltsanalyse. Schlüsselstatements im Text werden verifiziert, codiert und kategorisiert. Das Ergebnis wird in Form einer graphischen Darstellung visuell transparent dargestellt. Die aktuelle Kultur wird auf Grund der Befragungsergebnisse greifbar gemacht.

Entsprechend Kotter (2014) sind Netzwerke der Nährboden für erfolgreiche Unternehmen im 21. Jahrhundert. Die Schlüsselwörter lauten Aktion, Kooperation und Führung. Hier kann der SYNK Kulturdialog einen wertvollen Beitrag liefern, da dadurch Kultur weniger abstrakt dargestellt wird. Kultur besteht aus unterschiedlichen Aspekten. Sie genau zu analysieren und zu beschreiben macht sie anfassbar und ermöglicht einen Kulturdialog.

III. 6 DIGITALISIERUNG – SYNK DIGITAL HR DEVELOPMENT

In einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (IW) von 2014 (Studie 2014), die alle drei Jahre stattfindet, wurden insgesamt 1.845 Unternehmen zu den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten befragt.

Beschäftigte verbringen demnach 32,7 Stunden pro Jahr in Weiterbildungsveranstaltungen und pro Mitarbeiter werden dabei im Jahr durchschnittlich 1.132 EUR investiert. Die wichtigsten genannten Hemmnisse für gezielte Qualifizierungsmaßnahmen sind:

- ▶ keine Zeit für die Freistellung der Mitarbeiter (43,8 %),
- ▶ keine internen Kapazitäten für Organisation (42,6 %).

Hier kann ein Digitales HR Development Abhilfe schaffen, das eine Antwort der HR Abteilung auf die Digitalisierung ist. Kapazitäten und eigene Ressourcen werden schlank gemanagt und die Zeit der Teilnehmer wird im Auge behalten.

Die digitale Lösung, die die SYNK GROUP einsetzt, heißt SYNLIFE. Mit dieser Lösung kann in Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen

- ▶ die Einheitlichkeit des Programms sichergestellt werden,
- ▶ Individualität gewährleistet werden,
- ▶ Nachhaltigkeit, bereits mit der Vorbereitung beginnend, digital auch in der Präsenzphase und Nachbereitung fließend stattfinden,
- ▶ ständige Selbstreflexion integriert werden,
- ▶ eine Basis für eine maximale Vernetzung der Teilnehmer untereinander und dem begleitenden Trainer, z. B. für ein integriertes Telefoncoaching, geboten werden.

Dies ist eine empfohlene Maßnahme, um Führungskräfteentwicklung qualitativ hochwertig zu begleiten und sichtbar zu machen. Zudem bietet die Dokumentation eine Grundlage für zukünftige Gespräche mit der eigenen Führungskraft und spart Vorbereitungszeit.

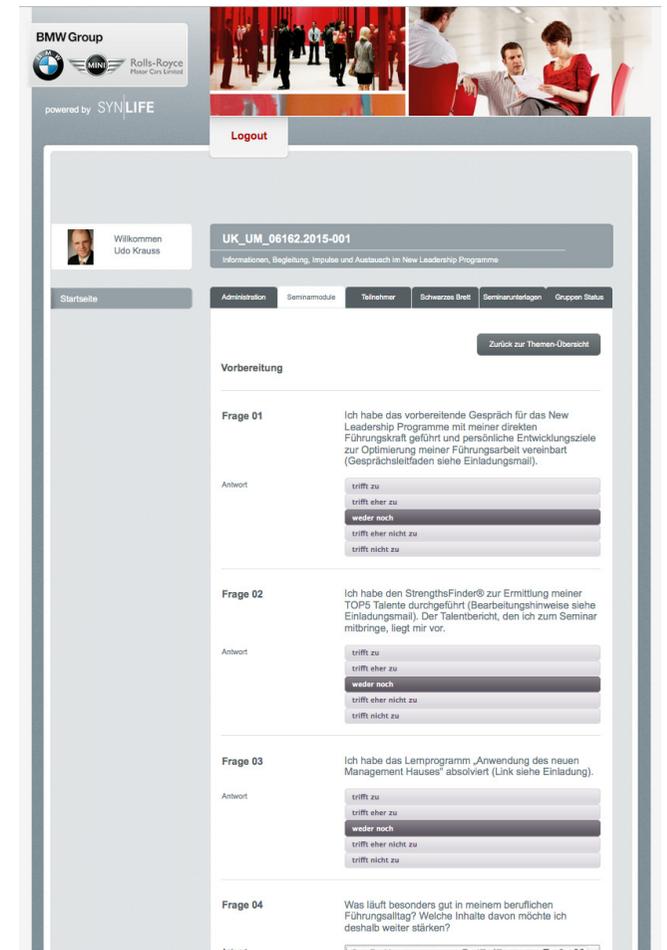


Abbildung 27: Anwendungsbeispiel für die digitale Vorbereitung im Rahmen von SYNLIFE, SYNK GROUP 2015

III. 7 LEADA – INNOVATION MADE IN GERMANY

Industrie 4.0, die vernetzte Produktion, hat das Potenzial, Wertschöpfungsketten grundlegend neu zu gestalten und die Geschäftsmodelle der deutschen Leitbranchen wie Anlagen- und Maschinenbau, Automobilbau, Elektro- und Medizintechnik erheblich zu beeinflussen. Laut der Studie D21-Digital-Index 2014, die durch TNS Infratest durchgeführt worden ist, gehören 37 % – oder 25 Mio. – aller Deutschen zur Gruppe der sogenannten „Digital Souveränen“, die sich durch eine selbstverständliche und starke Nutzung mobiler Online-Inhalte auszeichnet.

LEADA spricht diese Nutzergruppe an und ermöglicht durch digitale, personalisierte Assistenz zu jeder Zeit und von jedem Ort abrufbar die individualisierte Weiterentwicklung von Führungskräften mit dem Ansatz „Content in Context“. Das ist Leadership 4.0 – Made in Germany, unter Einhaltung deutscher Datenschutzbestimmungen und Wertestrukturen.

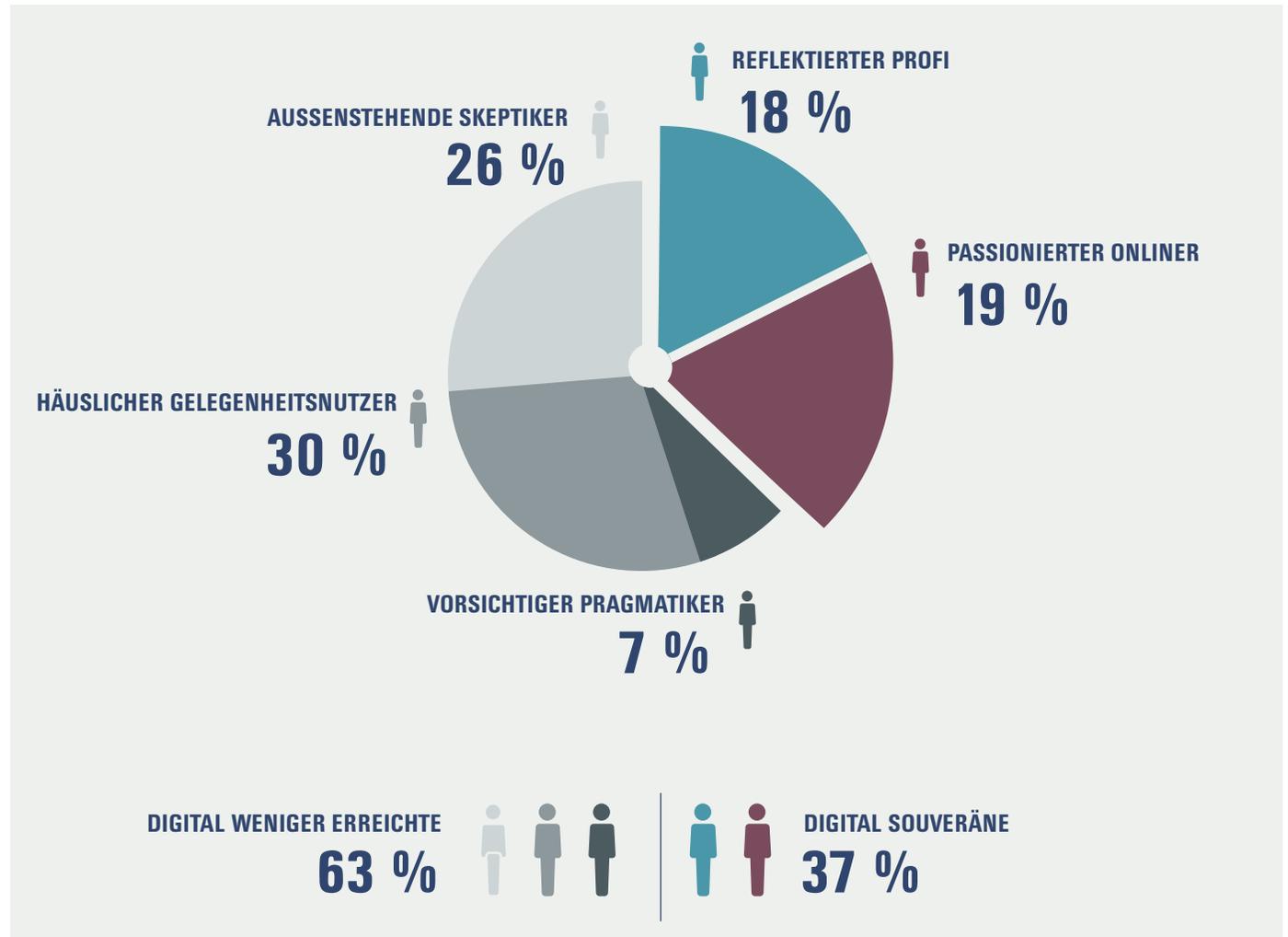


Abbildung 28: Grafik: VC-Plan LEADA 2015; SYNK GROUP 2015. Daten: Studie D21-Digital-Index 2014.

IV. ANHANG

IV. 1. FRAGEBOGEN

DIMENSION	THEMA	NR.	HAUPTFRAGE	ERGÄNZENDE PUNKTE
Organisation	Zweck	1.	Wie notwendig ist der stärkenorientierte Ansatz für Sie, um Effektivität in der Führung zu erreichen?	<ul style="list-style-type: none"> - Was kann der Nutzen für Sie sein? - Was können die Unterstützer sein? - Was können die Verhinderer sein?
		2.	Was ist Ihr Verständnis von Stärkenorientierung?	
	Entscheidungen	3.	Wie werden hauptsächlich Entscheidungen in Ihrer Organisation gefällt?	<ul style="list-style-type: none"> - Durch Sie als Führungskraft - Durch Ihre Führungskraft - Von anderen
	Struktur	4.	Was denken Sie über die aktuelle Struktur in Ihrer Organisation/Ihrem Team?	<ul style="list-style-type: none"> - Autonomie/Verantwortung - Rollenklarheit - Teamregeln
	Dynamik	5.	Wie würden Sie in Ihrer Organisation die Dynamik in Ihrem Business beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> - Verteidigung/Entwicklung - Perfektion/Abenteuer - Energie/Konzentration - Hierarchie/Kooperation
Führungskraft	Führen von Mitarbeitern	6.	Wie würden Sie Ihre Führung bezeichnen?	<ul style="list-style-type: none"> - Richtige Aufgaben zu den richtigen Mitarbeitern - Entwicklung Ihrer Mitarbeiter - Grenzen zwischen Individualität und Einheitlichkeit - Prozess der Zielfindung
	Selbstführung	7.	In welcher Art und Weise kann die Stärkenorientierung Ihre Effektivität in der Führung beeinflussen?	<ul style="list-style-type: none"> - Ihr Verständnis von Führung - Ihr Verständnis von Effektivität - Einfluss auf Dialog, Change Management, Umgang mit Komplexität
	Lernprozess Praxis	8.	Wie hilft Ihnen die Stärkenorientierung, unangenehme Situationen zu meistern?	

IV. ANHANG

IV. 1. FRAGEBOGEN

DIMENSION	THEMA	NR.	HAUPTFRAGE	ERGÄNZENDE PUNKTE
	Selbstführung	9	In welcher Art und Weise beeinflusst die Stärkenorientierung Sie selbst?	<ul style="list-style-type: none"> - Selbstwirksamkeit, Hoffnung, Optimismus, Resilienz - Selbstwahrnehmung, Selbstregulation, Verständnis von anderen
		10.	In welcher Art und Weise erweitert die Stärkenorientierung Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten?	<ul style="list-style-type: none"> - Unterstützer - Grenzen
		11.	Was denken Sie darüber, an Ihren Schwächen zu arbeiten, um die Effektivität zu verbessern?	
Mitarbeiter		12.	Wie verändert die Stärkenorientierung Ihr Führungsverhalten?	<ul style="list-style-type: none"> - Konnten Sie eine Veränderung in der Selbstwahrnehmung und Entwicklung Ihrer Mitarbeiter beobachten? - Einfluss auf Ihre FK-MA Beziehung
Lernen	Lernprozess	13	Was ist nützlich im stärkenorientierten Lernprozess?	<ul style="list-style-type: none"> - Was sind die Hauptunterschiede zu anderen Programmen? - Welche wertvollen Führungstechniken haben Sie gelernt?
Tools	Praxis	14.	Wie beeinflusst die Stärkenorientierung den Umgang mit diversen Führungsinstrumenten?	<ul style="list-style-type: none"> - Teammeeting - Mitarbeitergespräche - Anfertigung von Berichten - Job-Beschreibungen
Trainer		15.	Wie hat es der Trainer geschafft, eine positive Lernatmosphäre aufzubauen?	

Abbildung 29: Fragebogen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015

IV. 2. MANAGEMENT-VORDENKER

KEY PLAYER	BIOGRAPHY	CONCEPTUALIZATION.	STANDPOINTS
Kotter (2007)	Retired Harvard Business School professor	8 steps for implementing successful transformations	Change takes time; it is necessary to go step by step to reduce the error rate; the first step is establishing a sense of urgency
Mintzberg (2009)	Professor of Management in Montreal, Canada	Framework for Effectiveness in managing: The cycle of Energy and reflecting process	His position is standardization of work processes outputs and skills
Drucker (2007)	Drucker was Professor of economics in the USA	Management by objectives	Marketing and innovation as well as motivated employees are key fields for business success
Bandura (1986)	Psychologist at Stanford University	concept of self-efficacy	The individual confidence in their ability to perform a specific behaviour
Mezirow (2000)	Sociologist and Professor at Columbia University	Transformative Learning Theory	Adult education and learning is a process depending on experiences, interpretation and transformation
Simon (1979)	Herbert Simon was Professor at Carnegie Mellon University	Rational Decision-making, problem-solving according behavioural and cognitive processes	3 stages: Listing of all alternatives; the determination of the consequences; comparison/efficiency of the consequences
Senge (1991)	Senge is director of the Centre for Organizational Learning at the Massachusetts Institute of Technology, USA	Five Learning Disciplines: Two of the disciplines represent ways of articulating individual and collective aspirations; the next involves the practice of reflective thinking and generative conversation and the last is Systems Thinking.	Senge believed in the theory of Systems Thinking
Goleman (2006)	Psychologist and researcher in the field of social and emotional intelligence	Emotional Intelligence	In addition to the common qualities for a leader like toughness, determination and vision, the emotional issues like self-awareness, self-regulation, motivation, Empathy lead to measurable business results.
Kirkpatrick and Kirkpatrick (2007)	Donald Kirkpatrick was Professor of the University of Wisconsin in USA	The four levels of evaluation in a training program	The results in the separate levels (reaction, learning, behaviour, results) are measurable.
Seligman (2002)	American psychologist and professor	Learned helplessness theory, Positive Psychology	Character strengths and virtues as a counterpart to the clinical depression and mental illnesses
Csikszentmihalyi (1998)	Hungarian psychology professor	FLOW theory, Positive Psychology	Free chosen discipline in a healthy connection between challenge and skill level leads to an worthy life

Abbildung 30: Übersicht der im Rahmen der SYNK Studie ermittelten Management-Vordenker, SYNK GROUP 2015.

IV. 3. LITERATURVERZEICHNIS

A

Anderson, N., P. Herriot and G. P. Hodgkinson (2001). "The practitioner researcher divide in Industrial, Work and Organizational (IWO) psychology: Where are we now, and where do we go from here?" *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74(4): 391-411.

Asplund, J., S. J. Lopez, T. Hodges and J. Harter (2007). "The Clifton StrengthsFinder® 2.0 Technical Report: Development and Validation." The Gallup Organization, Princeton, NJ.

Avolio, B. J. (2004). *Leadership development in balance: Made/born*, Lawrence Erlbaum.

Avolio, B. J. (2010). *Full range leadership development*, Sage Publications, Incorporated.

Avolio, B. J. and W. L. Gardner (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The Leadership Quarterly* 16(3): 315-338.

Avolio, B. J., F. O. Walumbwa and T. J. Weber (2009). "Leadership: current theories, research, and future directions." *Annu Rev Psychol* 60: 421-449.

B

Bandura, A. and E. A. Locke (2003). "Negative self-efficacy and goal effects revisited." *Journal of applied psychology* 88(1): 87.

Bass, B. M. (1985). "Leadership and performance beyond expectations." *Journal of Applied Psychology* 70(2): 250-260.

Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer and K. D. Vohs (2001). "Bad is stronger than good." *Review of general psychology* 5(4): 323.

Bono, J. E. and R. Ilies (2006). "Charisma, positive emotions and mood contagion." *The Leadership Quarterly* 17(4): 317-334.

Buckingham, M. and D. O. Clifton (2001). *Now, discover your strengths*, Free Press.

Burke, V. and D. Collins (2005). "Optimising the effects of leadership development programmes: A framework for analysing the learning and transfer of leadership skills." *Management Decision* 43(7/8): 975-987.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Bushe, G. R. (2007). "Appreciative inquiry is not (just) about the positive." *OD practitioner* 39(4): 30-35.

Bushe, G. R. and A. F. Kassam (2005). "When is appreciative inquiry transformational? A meta-case analysis." *The Journal of Applied Behavioral Science* 41(2): 161-181.

C

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraor-*

inary performance, Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. S., J. E. Dutton and R. E. Quinn (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler San Francisco.

Caruso, D. R., J. D. Mayer and P. Salovey (2002). "Relation of an ability measure of emotional intelligence to personality." *Journal of Personality Assessment* 79(2): 306-320.

Chemers, M. M., C. B. Watson and S. T. May (2000). "Dispositional affect and leadership effectiveness: A comparison of self-esteem, optimism, and efficacy." *Personality and Social Psychology Bulletin* 26(3): 267-277.

Clifton, D. O. and J. K. Harter (2003). "Investing in strengths." *Positive organizational scholarship*: 111-121.

Coch, L. and J. R. P. French Jr (1948). "Overcoming resistance to change." *Human relations*.

Colquitt, J. A., J. A. LePine and R. A. Noe (2000). "Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research." *Journal of applied psychology* 85(5): 678.

Conger, J. A. (1998). "Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership." *The Leadership Quarterly*.

Cooperrider, D., D. D. Whitney and J. Stavros (2008). *The appreciative inquiry handbook: For leaders of change*, Berrett-Koehler Publishers.

Cooperrider, D. L. and S. Srivastva (1987). "Appreciative inquiry in organizational life." *Research in organizational change and development* 1(1): 129-169.

Cross, R. L. and A. Parker (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*, Harvard Business Press.

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*, Basic Books.

Csikszentmihalyi, M. (2003). *Good Business: Leadership. Flow and the Making of Meaning* (Viking, New York).

Cyert, R. M. and J. G. March (1963). "A behavioral theory of the firm." Englewood Cliffs, NJ 2.

D

Day, D. V. (2010). "The difficulties of learning from experience and the need for deliberate practice." *Industrial and Organizational Psychology* 3(1): 41-44.

DeWalt, K. M. and B. R. DeWalt (2010). *Participant observation: A guide for fieldworkers*, AltaMira Press.

Diamante, T. (2011). *Leadership Development Programs*

that Work: Individual Transformation by Design." *The Oxford Handbook of Lifelong Learning*: 164.

Donaldson, S. I. and I. Ko (2010). "Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base." *The Journal of Positive Psychology* 5(3): 177-191.

Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*, Butterworth-Heinemann.

Druskat, V. U. and S. B. Wolff (2001). "Building the emotional intelligence of groups." *Harvard Business Review* 79(3): 80-91.

Dul, J. and T. Hak (2012). *Case study methodology in business research*, Routledge.

E

Easterby-Smith, M., R. Thorpe and P. Jackson (2012). *Management research*, SAGE Publications Limited.

F

Fayol, H. (1949). "GENERAL AND INDUSTRIAL MANAGEMENT." *Administrative Science Quarterly* 14(1): 1-16.

Fletcher, M. A., O. Zuber-Skerritt, B. Bartlett, R. Albertyn and J. Kearney (2010). "Meta-action research on a leadership development program: A process model for life-long learning." *Systemic Practice and Action Research* 23(6): 487-507.

Flyvbjerg, B. (2006). "Five misunderstandings about case-study research." *Qualitative inquiry* 12(2): 219-245.

Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Top-Notch Research Reveals the 3 to 1 Ratio That Will Change Your Life*, Three Rivers Press.

Fredrickson, B. L. (1998). "What good are positive emotions?" *Review of general psychology* 2(3): 300.

Fredrickson, B. L. (2001). "The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions." *American psychologist* 56(3): 218.

Fredrickson, B. L. and M. F. Losada (2005). "Positive affect and the complex dynamics of human flourishing." *American Psychologist* 60(7): 678.

G

Gable, S. L. and J. Haidt (2005). "What (and why) is positive psychology?" *Review of general psychology* 9(2): 103.

Gebhardt, B. H., J.; Roehl, H. (2015). "Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen." Bertelsmann Stiftung.

Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*, Sage.

Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967). *The discovery of*

grounded theory: Strategies for qualitative research, Aldine de Gruyter.

Glaser, B. G. (1996). *Radical constructivism: A way of learning*, Routledge.

Goleman, D. (2006). "The socially intelligent." *Educational leadership* 64(1): 76-81.

Goleman, D., R. E. Boyatzis and A. McKee (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*, Little, Brown London.

Grant, S. and M. Humphries (2006). "Critical evaluation of appreciative inquiry Bridging an apparent paradox." *Action Research* 4(4): 401-418.

Grossman, R. and E. Salas (2011). "The transfer of training: what really matters." *International Journal of Training and Development* 15(2): 103-120.

Guba, E. G. and Y. S. Lincoln (1989). *Fourth generation evaluation*, SAGE Publications, Incorporated.

H

Hales, C. P. (1986). "What do managers do? A critical review of the evidence." *Journal of Management studies* 23(1): 88-115.

Harter, J. K., F. L. Schmidt and C. L. Keyes (2003). "Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies." *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived*: 205-224.

Harzer, C. and W. Ruch (2012). "When the job is a calling: The role of applying one's signature strengths at work." *The Journal of Positive Psychology* 7(5): 362-371.

Hayes, R. H. and W. J. Abernathy (1980). "Managing our way to economic decline." *Harvard Bus. Rev.:(United States)* 58(4).

Herzberg, F. M. (1959). "B. & Snyderman, B.(1959). *The Motivation to Work*." 2, li.

Hill, L. A. and K. Lineback (2011). *Being the boss: The 3 imperatives for becoming a great leader*, Harvard Business Press.

Holstein, J. A. and J. F. Gubrium (2008). *Handbook of constructionist research*, The Guilford Press.

J

Johansen, B., R. Johansen and J. R. Ryan (2012). *Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world*, Berrett-Koehler Publishers.

Johnson, J. I. and R. Cacioppe (2012). *Leadership Development: Moving in Place or Moving Forward*."

K

Kaiser, R. B. and D. V. Overfield (2011). "Strengths, strengths overused, and lopsided leadership." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63(2): 89.

Kaplan, R. E. and R. B. Kaiser (2013). *Fear Your Strengths: What You are Best at Could be Your Biggest Problem*, Berrett-Koehler Store.

Kawulich, B. B. (2005). Participant observation as a data collection method. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*.

Kemmis, S., R. McTaggart and J. Retallick (2004). "The action research planner."

Kim, W. C. and R. Mauborgne (2014). "Blue Ocean Leadership." *Harvard business review* 92(5).

Kirkpatrick, D. L. and J. D. Kirkpatrick (2007). *Implementing the four levels: A practical guide for effective evaluation of training programs*, Berrett-Koehler Publishers.

Kolb, A. Y. and D. A. Kolb (2009). "Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development." *The SAGE handbook of management learning, education and development*: 42-68.

Kotter, J. P. (1982). *What effective general managers really do*, Harvard Business Review.

Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-moving World*, Harvard Business Review Press.

Krauter, J. (2014). "Führung in adversen Situationen - wie Führungskräfte erfolgreich Krisen überwinden." SYNK Studie.

L

Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1986). "Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration (Harvard Business School Classics)."

Livingston, J. S. (1988). *Pygmalion in management*, Harvard Business Review.

Lombardo, M. M. and R. W. Eichinger (2001). *The leadership machine: Architecture to develop leaders for any future*, Lominger.

Losada, M. and E. Heaphy (2004). "The role of positivity and connectivity in the performance of business teams." *American Behavioral Scientist* 47(6): 740-765.

Losada, M. and E. Heaphy (2004). "The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams A Nonlinear Dynamics Model." *American Behavioral Scientist* 47(6): 740-765.

Luthans, F., J. B. Avey, B. J. Avolio, S. M. Norman and G. M. Combs (2006). "Psychological capital development: toward a micro intervention." *Journal of Organizational Behavior* 27(3): 387-393.

Luthans, F., B. J. Avolio, J. B. Avey and S. M. Norman (2007). "Positive psychological capital: Measurement and relationship

with performance and satisfaction." *Personnel Psychology* 60(3): 541-572.

Luthans, F., K. W. Luthans, R. M. Hodgetts and B. C. Luthans (2001). "Positive approach to leadership (PAL) implications for today's organizations." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 8(2): 3-20.

Lyubomirsky, S., L. King and E. Diener (2005). "The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?" *Psychological bulletin* 131(6): 803.

M

Malik, F. (2006). *Führen, leisten, leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*, Campus Verlag.

Marion, R. (2013). "Organizational Leadership and Complexity Mechanisms." *The Oxford Handbook of Leadership*: 184.

Marshall, C. and G. B. Rossman (2010). *Designing qualitative research*, Sage Publications, Incorporated.

Mayer, J. D., P. Salovey, D. R. Caruso and G. Sitarenios (2001). "Emotional intelligence as a standard intelligence."

Mintzberg, H. (2009). *Managing*, Financial Times/Prentice Hall.

Mintzberg, H., D. Raisinghani and A. Theoret (1976). "The structure of" unstructured" decision processes." *Administrative science quarterly*: 246-275.

Morse, J. M., M. Barrett, M. Mayan, K. Olson and J. Spiers (2008). "Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research." *International journal of qualitative methods* 1(2): 13-22.

N

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, Utb.

Nutley, S., H. Davies and I. Walter (2003). "Evidence-based policy and practice: cross-sector lessons from the United Kingdom." *Social Policy Journal of New Zealand*: 29-48.

P

Pedler, M. E. (2011). *Action learning in practice*, Gower Publishing Company.

Peters, T. J. and R. H. Waterman (1982). "In search of excellence: Lessons from American's best-run companies." New York: Harper & Row.

Peterson, C. and M. E. P. Seligman (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*, Oxford University Press, USA.

Peterson, S. J. and K. Byron (2007). "Exploring the role of hope in job performance: Results from four studies." *Journal of Organizational Behavior* 29(6): 785-803.

Phillips, J. J. (2012). *Handbook of training evaluation and measurement methods*, Routledge.

R

Rath, T. (2007). *Strengths Finder 2.0*, Gallup Press New York, NY.

Rath, T. and B. Conchie (2008). *Strengths based leadership: Great leaders, great teams, and why people follow*, New York: Gallup Press.

Reason, P. and H. Bradbury (2001). *Handbook of action research: Participative inquiry and practice*, Sage.

Rego, A., F. Sousa, C. Marques and M. P. e Cunha (2012). "Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio." *European Journal of Work and Organizational Psychology* 21(2): 244-270.

Revsans, R. (2011). *ABC of action learning*, Gower Publishing Company.

Revsans, R. W. (1971). *Developing effective managers: A new approach to business education*, Praeger Publishers.

Revsans, R. W. (1980). *Action learning: New techniques for management*, Blond and Briggs Ltd.

Riggio, R. E. (2008). "Leadership development: The current state and future expectations." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research; Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 60(4): 383.

Riggio, R. E. and R. J. Reichard (2008). "The emotional and social intelligences of effective leadership: An emotional and social skill approach." *Journal of Managerial Psychology* 23(2): 169-185.

Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*, Wiley Chichester.

S

Schön, D. A. (1987). *Educating the reflective practitioner*, Jossey-Bass San Francisco.

Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Free Press.

Seligman, M. E. (2012). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*, Free Press.

Seligman, M. E. P. and M. Csikszentmihalyi (2000). "Positive psychology: an introduction." *American Psychologist; American Psychologist* 55(1): 5.

Seligman, M. E. P., T. A. Steen, N. Park and C. Peterson (2005). "Positive psychology progress: empirical validation of interventions." *American psychologist* 60(5): 410.

Senge, P. M. (1998). "The leader's new work." *Leading organizations*: 439-457.

Shamir, B., H. Dayan-Horesh and D. Adler (2005). "Leading by biography: Towards a life-story approach to the study of leadership." *Leadership* 1(1): 13-29.

Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*, Sage Publications Limited.

Simon, H. A. (1959). "Theories of decision-making in economics and behavioral science." *The American Economic Review* 49(3): 253-283.

Sin, N. L. and S. Lyubomirsky (2009). "Enhancing well being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice friendly meta analysis." *Journal of Clinical Psychology* 65(5): 467-487.

Sparks, E. and R. Baumeister (2008). "If bad is stronger than good, why focus on human strength." (2008), *Positive Psychology: Exploring the best in people* 1: 55-79.

Studie, I. (2014). "Weiterbildungserhebung 2014." <http://www.iwkoeln.de/suche?search.fulltext=weiterbildungsstudie>.

T

Taylor, F. W. (1947). *Scientific management*. New York and London: Harper and Row.

Tranfield, D., D. Denyer and P. Smart (2003). "Towards a methodology for developing evidence informed management knowledge by means of systematic review." *British journal of management* 14(3): 207-222.

U

Uhl-Bien, M., M. Rus and B. McKelvey (2007). "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era." *The Leadership Quarterly* 18(4): 298-318.

Uhl-Bien, M., M. Russ and B. McKelvey (2007). "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era." *The Leadership Quarterly* 18(4): 298-318.

W

Walumbwa, F. O., B. J. Avolio, W. L. Gardner, T. S. Wernsing and S. J. Peterson (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†." *Journal of Management* 34(1): 89-126.

Y

Yaeger, T. F., P. F. Sorensen and U. Bengtsson (2005). "Assessment of the state of appreciative inquiry: Past, present, and future." *Research in organizational change and development* 15: 297-319.

Yorks, L. (2003). "Beyond the classroom: Transfer from work-based learning initiatives."

IV. 4. ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: Integration der POS in Wissenschaft und Personalentwicklungspraxis nach SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 2: Evaluationssystem zur Literaturrecherche nach Anderson, Herriot et al. (2001), Tranfield, Denyer et al. (2003).

ABBILDUNG 3: Evaluierungsstufen in der Literaturrecherche nach Nutley, Davies et al. (2003).

ABBILDUNG 4: Relevante Autoren im Feld der Positiven Organisationsforschung, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 5: Relevante Autoren im Feld der Positiven Psychologie, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 6: Relevante Autoren im Kontext von Führungskräfte-Entwicklungsprogrammen, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 7: 34 Talente nach Clifton StrengthsFinder.

ABBILDUNG 8: Relevante Autoren im Feld von Effektivität in der Führung, identifiziert im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 9: Hochleistungsteams nach Losada and Heaphy (2004).

ABBILDUNG 10: Wissenschaftlicher Rahmen für Führungskräfte-Entwicklungsmaßnahmen nach Johnson und Cacioppe (2012).

ABBILDUNG 11: Reflexionskreislauf nach Kemmis, McTaggart et al. (2004).

ABBILDUNG 12: Förderliche Rahmenbedingungen für Entwicklungsprogramme; SYNK GROUP 2015

ABBILDUNG 13: Management Haus der BMW Group, bereitgestellt von der BMW Group.

ABBILDUNG 14: Darstellung von Selbstreflexion im Rahmen der SYNK Studie auf Basis der Interviewergebnisse, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 15: Darstellung von Stärkenorientierung im Rahmen der SYNK Studie auf Basis der Interviewergebnisse, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 16: Darstellung von Effektivität im Kontext, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 17: Darstellung von Effektivität in der Führung im Rahmen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 18: Weitere empfohlene Forschung im Anschluss an die Ergebnisse der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 19: Bertelsmann Stiftung Studie Zukunftsfähige Führung (Gebhardt, 2015).

ABBILDUNG 20: Anwendungsbeispiel anhand des SYNK-Materials zum SYNK Stärkenmischpult, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 21: SYNK 6I-Modell der Situativen Führung in Anlehnung an Peterson and Seligman (2004), Avolio (2010), SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 22: Anwendungsbeispiel anhand des SYNK-Materials zur SYNK Leadership Analyse, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 23: SYNK Kreislauf der Selbstreflexion, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 24: 7 Schritte des SYNK Vorsorgeplans, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 25: Unternehmenskultur, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 26: Beispiel einer Kulturdarstellung, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 27: Anwendungsbeispiel für die digitale Vorbereitung im Rahmen von SYN-LIFE, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 28: Grafik: VC-Plan LEADA 2015; SYNK GROUP 2015. Daten: Studie D21-Digital-Index 2014.

ABBILDUNG 29: Fragebogen der SYNK Studie, SYNK GROUP 2015.

ABBILDUNG 30: Übersicht der im Rahmen der SYNK Studie ermittelten Management-Vordenker, SYNK GROUP 2015.