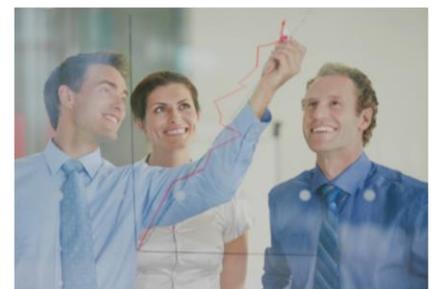


## Erfolgsfaktoren-Führung: FAQ zu den Erfolgsstrategien

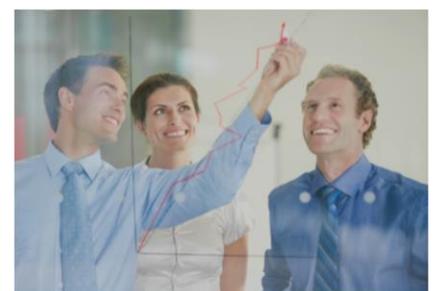
### Erfolgsstrategie 1 – Positiven Stärkenfokus erzeugen

- ❖ **Wenn ich Jeden für Alles wertschätze, dann kann das doch auch nicht mehr wirksam sein, oder?**  
Da können wir nur zustimmen. Wertschätzung von jedem und allem ist nicht wirksam. Allerdings geht es bei wirksamer Wertschätzung um etwas Anderes: die konsequente Anerkennung von hilfreichem Verhalten – sei die Ausprägung dieses Verhaltens auch noch so klein. Hier zeigt fast ein Jahrhundert psychologischer Forschung, dass es keinen effektiveren Weg gibt, menschliches Verhalten nachhaltig zu verändern als die Wertschätzung und Anerkennung von gewünschtem Verhalten (positive Verstärkung). Nebenbei fördert es die Führungsbeziehung wesentlich mehr, als der Fokus auf Fehler und ungewünschtes Verhalten.
- ❖ **Wenn ich jetzt plötzlich mehr Wertschätzung gebe, dann ist das doch gespielt und nicht authentisch!?**  
Beim Zeigen von Wertschätzung ist es von großer Bedeutung, dass diese tatsächlich ehrlich gemeint ist. Wertschätzt eine Führungskraft plötzlich Dinge, die sie gar nicht positiv findet, wird kaum eine wirksame Wertschätzung gelingen. Es ist aber stattdessen möglich, den Fokus auf die tatsächlich positiven Dinge zu verlagern und für diese authentische Wertschätzung zu zeigen. Daher ist es wichtig, dass eine Führungskraft sich Gedanken zu den Fragen macht: Was hat mich in letzter Zeit wirklich gefreut? Was sind die Stärken, die ein einzelnes Teammitglied und das Team als Ganzes einbringt?
- ❖ **Braucht es nicht auch Kritik, um sich zu entwickeln?**  
Bei dieser Frage können wir erneut auf die erste Frage verweisen. Fast ein Jahrhundert psychologischer Forschung zeigt eindeutig, dass es keinen effektiveren Weg gibt, menschliches Verhalten nachhaltig zu verändern, als die Wertschätzung und Anerkennung von gewünschtem Verhalten (positive Verstärkung). Dies ist deutlich effektiver und nachhaltiger als Kritik und Bestrafung. Aber: das heißt nicht, dass Führungskräfte alles schön reden sollten. Die Strategie „Probleme als Chance“ ist ebenso wichtig – hier geht es darum, Dinge, die schief laufen können, frühzeitig und offen anzusprechen. Im Unterschied zu rückwärtsgewandter Kritik und Schuldsuche, geht es hierbei aber um eine Identifikation von zukünftigen Risiken und eine handlungs- und lösungsorientierte Sicht nach Vorne.
- ❖ **Wenn ich einzelne Mitarbeiter wertschätze, dann erzeugt das doch Neid bei den Anderen, oder!?**  
Diese Sorge haben viele Führungskräfte. Unsere Forschung zeigt jedoch etwas anderes. Gelingt es Führungskräften nicht rational zu bewerten und zu vergleichen, sondern die eigene emotionale Freude ins Team zu tragen, sorgt dies eher für eine emotionale Ansteckung und geteilter positiver Stimmung.
- ❖ **Wie soll ich denn auch noch Positivität im Meeting unterbringen, es ist jetzt schon voll mit den wichtigen inhaltlichen Issues?**  
Positivität braucht nicht viel Zeit. Eine gelungene Wertschätzung, die das ganze Team motiviert, kann gut in wenigen Sekunden gelingen und für das Gelingen des Meetings eine große Wirkung haben. Es braucht daher nicht unbedingt einen zusätzlichen Zeitblock. Viel wichtiger ist die zusätzliche Vorbereitung der Führungskraft zur positiven Einstimmung mit der Frage „Was hat mich in der letzten Zeit wirklich gefreut?“ Dadurch entsteht eine neue Haltung, die positiven Stärkenfokus meist automatisch und wirksam erzeugt.



## Erfolgsstrategie 2 – Probleme als Chance nutzen

- ❖ **Negativfokus kann das Team ja auch ganz schön runterziehen – ist das nicht gefährlich?**  
Ja, bleibt man ausschließlich beim Negativen, dann ist dies problematisch und kann ein Team runterziehen. Bei Problemen und Risiken ist es wie bei Stress. Bis zu einem gewissen Grad ist (Eu-)Stress positiv und erzeugt eine aktivierende Aufregung und Aufmerksamkeit. Es kippt erst, wenn der Grad der Bedrohung zu weit ansteigt und man das Gefühl hat, dieser nicht mehr gewachsen zu sein. Es ist aber erfolgskritisch, Risiken frühzeitig zu erkennen und zu benennen, um präventiv tätig werden zu können. Daher sollte man neben der undramatischen Sammlung von Risiken Handlungsorientierung und Zuversicht erzeugen. Z.B. kann man durch die gleichzeitige Sammlung von Stärken und Chancen, Hoffnung erzeugen und so einen frustrierenden Negativfokus vermeiden.
- ❖ **Was ist der Unterschied zwischen Problemen und Risiken? Ist der wichtig?**  
Bei dieser Erfolgsstrategie ist die Unterscheidung zwischen "Risiken identifizieren" und "Probleme ansprechen" sehr wichtig. Während ein großes Problem bereits eine äußerst kritische Projektsituation darstellt, besteht bei einem Risiko nur die Gefahr, dass es zu einem Problem kommen könnte. Es besteht jedoch auch die Chance, dass man durch rechtzeitiges Handeln das Auftreten des Problems noch verhindern kann. Im Begriff Risiko ist damit die Handlungsaufforderung bereits enthalten. Es erzeugt im Team Wachheit, Aufmerksamkeit und Handlungsdruck. Probleme hingegen erzeugen Rechtfertigung, Negativität und unproduktive Schuldfragen.
- ❖ **Wie erzeuge ich eine Lösungsorientierung? Wie verhindere ich, dass Probleme stattdessen zu schlechter Stimmung und zu einer Verstärkung von Jammern und Beschwerden führen?**  
Auch hier hilft die Unterscheidung zwischen Problemen und Risiken, sowie die Fragen: „Was gibt Hoffnung?“ „Was sind unsere Stärken, die wir einbringen können?“. Zentral ist eine positive Haltung und sich zu freuen, dass die Risiken nun bekannt und damit bearbeitbar und präventiv hinderbar sind. Dementsprechend muss dann der gemeinsame Blick nach vorne gewendet werden. Bei großem Frust und eingeschliffenen Jammerspiralen hilft das Tool "love it, change it or leave it". Zentrale Regel bei dieser Übung ist, dass jedes (Teil-) Problem einer der drei Möglichkeiten zugeordnet werden muss: Love it, change it oder leave it. Gerade bei hohem Frust fehlt oft der Mut, sich zu trennen, die Kraft, Veränderungen anzugehen, und die positive Energie, der beste Partner für das Problem zu werden. Gleichzeitig hilft dann nur, sich für eines der drei klar und mit vollem Herzen zu entscheiden.
- ❖ **Was mache ich, wenn ich nach Risiken frage, aber von meinem Team nie etwas kommt?**  
Hier ist es für Führungskräfte hilfreich, wenn Sie dem Team mit geschickten Moderationsmethoden Brücken bauen: Empfehlen Sie den Führungskräften mit Ihren Teams die Risikosuche in Einzelreflektion zu starten, dann in einen 3er Kleingruppenaustausch überzugehen und schlussendlich erst die Ergebnisse ins Plenum zu tragen. So können Mutige Sprachrohr für die Anderen sein. Zudem ist es essentiell dann positiv und nach vorne gewandt auf Risiken einzugehen. Es werden alle Mitarbeiter sehr genau beobachten, wie Überbringer von „schlechten Nachrichten“ behandelt werden.



## Erfolgsstrategie 3 – Starke Netzwerke bilden

- ❖ Ich habe keine Zeit. Ich bin jetzt schon mit der Führung meines Teams total voll und soll mich jetzt noch zusätzlich um Stakeholder kümmern. Wie soll das gehen?

Viele Führungsstudien zeigen eindeutig: der Invest in die Einbindung von Stakeholdern lohnt sich. Daher sollten Sie ihren Fokus tatsächlich verschieben und weniger Zeit in ihr Team investieren und dafür mehr Zeit in die Pflege der entscheidenden Schnittstellen. Viele lange Diskussionen im Team über den Umgang mit Herausforderungen mit den Stakeholdern lassen sich vermeiden, wenn die Stakeholder sinnvoll in die Arbeit des Teams eingebunden werden. Dies spart schlussendlich Zeit. Auch kann Ihnen das Kümmern um die Stakeholder zusätzliche Ressourcen erschließen, um mit den eigenen Zielen voran zu kommen.

- ❖ Warum bin ich als Führungskraft dafür allein zuständig?
- ❖ Führungskräfte fungieren in Bezug auf Stakeholder häufig als eine Art Flaschenhals. Gerade nach Außen spielt oft Status eine wichtige Rolle. Sie bekommen Gehör, können Ressourcen erschließen oder Dinge bewegen, die andere qua fehlender Autorität nicht bewegen können. Dies bedeutet, dass viele Gespräche mit Stakeholdern (beispielsweise in Management-Meetings) durch die Führungskraft geführt werden und somit auch durch das Reporting der Führungskraft ans Team bestimmt wird, welche Informationen aus dem Austausch mit den Stakeholdern in das Team gelangen. Langfristiges Ziel sollte es allerdings sein, dass die Führungskraft nicht auf Dauer der alleinige Flaschenhals für die Stakeholder bleibt, sondern vielmehr das Team immer stärker dazu empowered wird, die Netzwerke auch selbstständig zu nutzen.
- ❖ Ich weiß, wer meine Stakeholder sind, aber ich tue mich ja selbst mit diesen total schwer. Wie gewinne ich diese denn für mein Team?

Das Pflegen der Netzwerke ist Beziehungsarbeit. Gute Beziehungsarbeit geschieht durch das Erzeugen eines Stärkenfokus und der Nutzung von Problemen als Chance. Für ein besseres Verständnis der bestehenden Beziehungen hilft das Tool „Stakeholder-Analyse“. Um die Beziehung zu den Stakeholdern nachhaltig zu verbessern, helfen die Erfolgsstrategien "positiven Stärkenfokus erzeugen" und "Probleme als Chance nutzen". Für schwierige Gespräche kann das Tool „Schwierige Gespräche führen“ genutzt werden.

