

Wie wir selbst-wirksam führen



▶ Audio-Artikel

Ein Drittel aller Angestellten möchte mehr Verantwortung übernehmen – bekommt aber nicht die Chance dazu. Führungskräfte können das ändern. Der Schlüssel: nicht die Menschen an die Strukturen anpassen, sondern andersherum.

TEXT
Charleen Rethmeyer
BILD
Pia Salzer
SPARRING
Laura Erler
INPUT
Eva Schielein
Judith Eggersdorfer
Nina Pry
SATZ
Dominik Wagner
LEKTORAT
Svenja Bartolomae
KORREKTORAT
Juli Katz

Mehr als 30 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland können ihre eigenen Ideen und Potenziale nicht in die Arbeit einbringen oder fühlen sich nicht wahrgenommen – so das Ergebnis einer repräsentativen Umfrage aus dem Jahr 2024.¹ Doch dass viele Mitarbeitende nicht so selbstbestimmt arbeiten können, wie sie möchten, wissen nur 14 Prozent der Führungskräfte. Wenn Menschen viel Zeit mit sinnlosen Aufgaben verbringen, langweilen sie sich und brennen aus.²

Das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Selbstbestimmtheit auf der anderen Seite steigert die Motivation von Mitarbeitenden.³ Mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum erhöhen nicht nur ihre Arbeitszufriedenheit, sie ermöglichen es ihnen auch, Probleme selbstständig zu lösen und so Führungskräfte zu entlasten. Genau darum geht es bei der sogenannten Empowerment-orientierten Führung, die Motivation, Kreativität und Innovationsfähigkeit in Teams fördert.⁴



1 Umfrage des PINKTUM Institute: *Empowerment Führung* (2024)

→ neuenarrative.link/empowerment-umfrage

2 Lotta K. Harju, Pii Seppälä, Jari J. Hakanen: *Bored and exhausted? Profiles of boredom and exhaustion at work and the role of job stressors* (2023)

→ neuenarrative.link/bored-exhausted

3 z. B. Personalführung: *Mehr Leistung durch Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit* (2012)

→ neuenarrative.link/selbstwirksam-motivation

4 Steffen Schröder, Urs Baldegger, Kilian Klösel: *Empowering Leadership als Erfolgsfaktor in der Innovation* (2021), S. 16 f.

→ neuenarrative.link/empowering-leadership



Führe dich selbst, bevor du andere führst

Doch viele Führungskräfte tun sich schwer damit, in ihren Teams einen Rahmen für eigenverantwortliches und selbstbestimmtes Arbeiten zu schaffen. Obwohl gerade das laut Nina Pry, Head of Corporate Development (Brand & People) bei der Benefitplattform Belonio, eine Kernaufgabe von Führung sei. Häufig stehe Führungskräften das Ego im Weg, da ein autoritäres Führungsverständnis in vielen Organisationen geradezu kultiviert werde. „Führungskräfte glauben, stark, entscheidungsfreudig und unfehlbar sein zu müssen. Aber genau das trennt sie von den Menschen, die sie führen sollen“, sagt Pry.

Um ihre Mitarbeiter*innen wirklich zu empoweren, müssten Führungskräfte daher zunächst an ihrer eigenen Haltung arbeiten. Und sie müssten ihre eigenen Emotionen, Grenzen und Werte kennen. „Führungskräfte müssen sich selbst wirklich gut kennen, um Aufmerksamkeit für andere zu haben“, sagt Pry. Dabei müssen sie ihren Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe begegnen und dürfen sich nicht über sie erheben. „Wir sind alle Menschen, die zusammenarbeiten und etwas auf die Beine stellen wollen“, erklärt Pry.

Wenn Mitarbeitende mehr Verantwortung übernehmen, verändert sich die Rolle der Führungskraft. Für viele ist das erst einmal beängstigend: Wozu braucht es ihre Führung noch, wenn die Mitarbeiter*innen Entscheidungen selbst treffen? Bei Empowerment geht es jedoch nicht darum, Führungskräfte obsolet zu machen. Empowernde Führungskräfte befähigen ihre Mitarbeiter*innen dazu, selbstständig zu arbeiten, indem sie Orientierung und Struktur geben – übergeordnete Ziele und dazugehörige Prioritäten deutlich machen, statt jeden einzelnen Arbeitsschritt vorzugeben.


Erkenne und nutze Stärken statt Defizite

Führung ist oft darauf konzentriert, Schwächen von Mitarbeitenden auszugleichen, etwa durch Trainings oder Coachings. Doch wer ständig an seinen Defiziten arbeitet, verliert Energie und Motivation. Selbstwirksamkeit entsteht hingegen vor allem durch stärkenbasiertes Arbeiten. Statt Menschen in bestehende Strukturen zu pressen und alle auf ein einheitliches Leistungsniveau zu bringen, schafft *Positive Leadership* Strukturen, in denen Menschen ihre Potenziale entwickeln und ihre Stärken einbringen können. Was als individuelles Defizit erscheint, ist häufig ein strukturelles Problem: Aufgaben sollten im Team so verteilt sein, dass sie zu den individuellen Stärken oder Werten der Mitarbeitenden passen.

„Oftmals wissen Menschen nicht, was sie für Stärken haben oder verwechseln sie mit Kompetenzen“, sagt Judith Eggersdorfer. Sie ist Referentin für Psychologie und Prävention beim Medical Airport Service, einem arbeitsmedizinischen Beratungsunternehmen, und berät z.B. hessische Schulen in der praktischen Umsetzung von *Positive Leadership*. Stärken basieren auf Persönlichkeitseigenschaften und Talenten – wie Empathie oder kreativem Denken –, die durch Training weiterentwickelt werden können. Kompetenzen sind konkrete, erlernbare Fähigkeiten – z.B. mitreißende Präsentationen halten zu können. Wenn beides zusammenfällt, entsteht Eggersdorfer zufolge „authentische Exzellenz“: Menschen, die in ihrer Arbeit aufgehen, weil sie sie aus ihrer individuellen Stärke heraus gestalten. Das schafft optimale Bedingungen, um zum Beispiel in einen Flow-Zustand zu geraten.

Was ist Positive Leadership?

Dieser Führungsansatz ist aus der Positiven Psychologie von Martin Seligman entstanden. Im deutschsprachigen Raum wurde er vor allem durch die Publikationen von Ruth Seliger (*Positive Leadership – Die Revolution in der Führung*) und Markus Ebner (*Mit Perma-Lead erfolgreich führen*) bekannt. Ziel des Ansatzes ist, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der Menschen durch Vertrauen, Sinnerleben und Beziehungen aufblühen können.

Das **PERMA-Modell** von Martin Seligman basiert auf fünf Faktoren, die maßgeblich dafür sind, ob wir glücklich sind und unser volles Potenzial entfalten können: 

P ositive Emotions	Macht Freude, Dankbarkeit und Hoffnung erlebbar. Teilt Erfolgsgeschichten und Wertschätzung.
E ngagement	Verteilt eure Arbeitsaufgaben so, dass sie möglichst den Stärken der Teammitglieder entsprechen. So entstehen Flow-Momente, in denen sie in ihrer Tätigkeit aufgehen.
R elationships	Pflegt die Beziehungen in eurem Team. Gegenseitige Unterstützung fördert Sicherheit und das Zugehörigkeitsgefühl.
M eaning	Macht den Sinn eurer Arbeit deutlich. Zeigt, welchen Beitrag jede*r Einzelne zum großen Ganzen leistet.
A ccomplishment	Setzt euch Ziele und feiert Erfolge, auch die kleinen. Das Gefühl, etwas bewirken zu können, stärkt die Selbstwirksamkeit und die Motivation.

Dieses Modell könnt ihr benutzen, um zu reflektieren. Fragt euch:

- Welcher dieser Bereiche kommt in meinem Team zu kurz?
- Wie kann ich die Rahmenbedingungen so gestalten, dass sie häufiger Vertrauen, Sinn und Selbstwirksamkeit erleben?

Stärkt mit Positive Organizing die ganze Organisation

Organisationsberaterin Eva Schielein kritisiert, dass sich gängige *Positive-Leadership*-Konzepte einseitig auf Individuen fokussieren und Leadership als heroische Einzelleistung von Führungskräften verstehen. Mit *Positive Organizing* liefert sie ein Konzept, das davon ausgeht, dass Organisationen selbst lernfähig sind. *Positive Organizing* wird als Fähigkeit von Organisationen definiert, potenzialorientiert und selbstorganisiert Veränderungen zu bewirken. Organisationen haben ein Eigenleben und verändern sich ohnehin ständig – aber nur selten in die von außen geforderten Richtungen. Wie Menschen können Organisationen nicht fremdgesteuert werden. Trotzdem lassen sich Rahmenbedingungen schaffen, in denen Mitarbeiter*innen Selbstwirksamkeit erfahren, weil sie aktiv an Veränderungsprozessen beteiligt sind und deren Ergebnisse mitgestalten können. Folgende Prinzipien sind dabei zu beachten:

1 Gestaltet Veränderungen als Prozess

Großgruppenverfahren schaffen Räume, in denen Kolleg*innen über alle Hierarchieebenen hinweg ins Gespräch kommen. So können verschiedene Perspektiven, Erwartungen und Interessen kommuniziert werden, die die Komplexität der Organisation spiegeln. Mitarbeiter*innen werden nicht in den Mittelpunkt irgendwelcher Interventionen gestellt, vielmehr werden ihr Wissen und ihr Gestaltungswille genutzt, um aktiv Veränderungen zu ermöglichen. Die aktive Beteiligung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die gewählten Lösungen akzeptiert und weiterverfolgt werden.

2 Lasst zu, dass sich Ziele verändern

Ziele geben anfangs eine Richtung vor, dürfen sich aber im Prozess verändern. Wenn Mitarbeiter*innen neue Erkenntnisse einbringen und Lösungen iterativ weiterentwickeln, erleben sie, dass sie Einfluss haben. Deshalb gewinnen Feedbackschleifen und Prozesse der Selbstreflexion in solchen Prozessen an Bedeutung.

3 Schafft Strukturen für kontinuierliches Lernen

Veränderung muss nicht mit dem Ende des Projekts aufhören. Werden Veränderungsprozesse zum Bestandteil organisationaler Strukturen, entsteht ein formaler Rahmen für die Arbeit „an der Organisation“ und das stärkt die Fähigkeit, sich selbst zu steuern und weiterzuentwickeln.

4 Fokussiert euch auf Potenziale

Fokussiert euch gerade zu Beginn auf das, was in der Organisation oder im Team gut läuft. Fragen wie:

- Wann haben wir ein ähnliches Problem schon einmal erfolgreich gelöst?
- In welcher Situation fühlten wir uns besonders inspiriert oder verbunden?

lenken den Blick auf Potenziale – individuell wie organisatorisch. Das verschafft dem Veränderungsvorhaben eine Energie, die Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit der Akteur*innen stärkt. Das entspricht auch dem Grundgedanken von *Positive Leadership*.

5 Richtet eure Führungsrollen neu aus

Führungskräfte bzw. Rollen, die die Veränderung treiben, müssen in der Lage sein, ihren wesentlichen Aufgaben nachzukommen – und dabei Ambivalenzen aushalten und Konflikte konstruktiv bearbeiten können, statt sich nur auf das Positive zu konzentrieren:

- Sie behalten die Ziele der Organisation im Blick und richten die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden darauf.
- Sie gestalten das Neue, sind aber gleichzeitig der Ankerpunkt für das Bestehende.
- Sie setzen sich mit diversen Irritationen der Belegschaft auseinander, die bei Veränderungen entstehen können.
- Sie müssen das Top-Management in Veränderungsprozesse einbeziehen, ohne das Veränderungsvorhaben kaum eine Chance haben, wirksam zu sein.

Wo Veränderungen potenzialorientiert gestaltet werden, entsteht Selbstwirksamkeit – und zwar idealerweise schon beim ersten Kontakt mit neuen Mitarbeitenden.

Fördert die Selbstwirksamkeit schon beim Onboarding

Denn wenn Mitarbeiter*innen erst einmal die Motivation verloren haben, weil sie ohnehin keine Selbstwirksamkeitserfahrungen machen, ist es schwer, diesen Trost zu durchbrechen und sie aus ihrem Tief wieder herauszuholen. Daher sollte bereits das Onboarding darauf ausgerichtet sein, neue Mitarbeiter*innen in die positive Organisationskultur einzuladen. Ein Leitfaden für ein systematisches, stärkenorientiertes Onboarding fehlte der Personalleiterin Angelika Felsing in ihrem Unternehmen. Judith Eggersdorfer und Felsing, beide zertifizierte PERMA-Lead-Beraterinnen, entwickelten daher das „Onboarding mit PERMA-Lead“, mit dem Ziel, neue Mitarbeiter*innen vom ersten Tag stärkenorientiert zu führen.⁵

Das Modell beinhaltet drei Phasen:

- 1 Das **Preboarding** beginnt nach der Arbeitsvertragsunterzeichnung und soll Mitarbeitende emotional mit der Organisation verbinden, damit sie sich weniger unsicher fühlen, und Fluktuation vermeiden:

- Gibt es Mentor*innen für neue Mitarbeiter*innen? Besteht bereits ein Kontakt zwischen diesen Personen?
- Sind alle wichtigen Kolleg*innen und Ansprechpersonen für die ersten Wochen im neuen Job bekannt?
- Wurde eine Infomappe mit allen nötigen Arbeitsmaterialien, Zugängen, Termin-Übersichten oder Namenslisten der Kolleg*innen mit Zuständigkeitsbereichen versandt?
- Wurden alle Onboarding-Gespräche terminiert und kommuniziert, um sich kennenzulernen und Ziele sowie Erwartungen abzusprechen (am ersten Arbeitstag, nach einer Woche, nach einem Monat, nach drei Monaten und zum Ende der Probezeit)?

⁵ Judith Eggersdorfer und Angelika Felsing: *Tipps, Tricks und Ideen – Onboarding mit Positive Leadership. Workshop Booklet* (2023).

Die Autorinnen haben uns gestattet, Auszüge aus dem Workshop-Booklet zum Onboarding und zu stärkenbasierten Feedbackfragen zu veröffentlichen.

Führt stärkenbasierte Feedbackgespräche

Führungskräfte können auf der Basis des Modells „Onboarding mit PERMA-Lead“ von Eggersdorfer und Felsing außerdem stärkenbasierte Feedbackgespräche aufsetzen. Dazu sollten sie zunächst einen kleinen Fragenkatalog beantworten (A) und ihre Beobachtungen dann im Gespräch mit der neuen Person abgleichen (B).

2 Die **Orientierungsphase** kann einige Wochen bis Monate dauern. Mitarbeiter*innen sollen Arbeitsumfeld und Kolleg*innen kennenlernen. Bereits in den ersten Wochen sollten Gespräche über Erwartungen oder Irritationen stattfinden. Durch diese Gespräche bringen Führungskräfte Wertschätzung zum Ausdruck und stärken die Beziehung zu neuen Mitarbeitenden. Sie würdigen bereits Geleistetes und können gleichzeitig Fragen sowie Anliegen klären oder in einen sinnvollen Rahmen einordnen.

- Persönliche Begrüßung durch die Führungskraft
- Arbeitsplatz vorbereitet (Materialien, Technik, Zugänge)
- Gemeinsamer Kaffee oder informelles Kennenlernen
- Vorstellung im Team
- Überblick über den ersten Tag / die erste Woche

3 In der **Integrationsphase** haben sich die neuen Mitarbeiter*innen bereits in Abläufe und Zusammenarbeit eingefunden. Diese Phase ist oft geprägt von Erfolgserlebnissen und Frustration zugleich. Führungskräfte sollten das Gespräch als wechselseitiges Feedback nutzen und erfragen, wie die erste Zeit im Unternehmen erlebt wurde.

P Erleben von positiven Emotionen

- (A) Für welche Aufgaben hat die Person Interesse gezeigt? Bei welchen Aufgaben hast du bei ihr Freude bemerkt?
- (B) Was bereitet dir richtig Freude? Was interessiert dich besonders? Was war ein richtig schönes Erlebnis in den letzten Tagen/Wochen? Wo hast du schon Anerkennung erfahren?

E Individuelles Engagement

- (A) Bei welchen Aufgaben ist der*die Mitarbeiter*in schneller als andere?
- (B) Welche Dinge gehen dir bereits jetzt schnell von der Hand? Bei welchen Aufgaben können andere von dir lernen? Von welcher Stärke hättest du gern mehr?

R Beziehungen innerhalb des Teams

- (A) Wo konntest du beobachten, dass bereits eine Zusammenarbeit entstanden ist? Mit welchen Personen unterhält sie sich in den Pausen?
- (B) Mit welchen Kolleg*innen kannst du besonders leicht zusammenarbeiten? Wer hat dich bereits unterstützt und ermutigt? Wen hast du schon unterstützt und ermutigt?

M Sinnerleben

- (A) Wo konntest du beobachten, dass die Person ihre Aufgabe als sinnstiftend erlebten? Wo nicht?
- (B) Welche Tätigkeit erlebst du als besonders sinnstiftend oder besonders sinnvoll? Welche Tätigkeiten als sinnlos? Welche Werte sind dir wichtig und welche Tätigkeiten entsprechen deinem Wertesystem?

A Erreichtes sichtbar machen

- (A) Konnte die Person schon kleine Erfolge feiern? Wurde der*Person gesagt, was sie richtig gut kann?
- (B) Musstest du schon Durchhaltevermögen zeigen? Bei was? Wie zeigt sich dein Durchhaltevermögen? Worauf bist du stolz?

Viele dieser Fragen eignen sich (in abgewandelter Form) auch für Feedbackgespräche außerhalb des Onboardings. Der Abgleich zwischen der Wahrnehmung der Führungskraft und den Mitarbeiter*innen schafft ein gemeinsames Verständnis dafür, wie Stärken und Motivation tatsächlich erlebt werden. Stimmen sie überein, zeigt sich, dass die gegenseitigen Einschätzungen klar und transparent sind. Abweichungen können sie als Möglichkeit nutzen, Missverständnisse aufzuklären und unentdeckte Stärken sichtbar zu machen. Eine Führungskraft nimmt z.B. wahr, dass jemand in Diskussionen komplexe Themen verständlich zusammenfassen kann, die Person selbst sieht das aber als selbstverständlich und nicht als besondere Fähigkeit an.

Gestaltet gemeinsam

Um überhaupt mitzubekommen, dass ihre Mitarbeiter*innen selbstbestimmter arbeiten möchten und ihre Stärken zu erkennen, müssen Führungskräfte zuallererst lernen, nachzufragen: „Kannst du so arbeiten, wie du möchtest? Was würdest du anders machen, wenn du könntest?“ Passiert das aber nicht, können Mitarbeitende auch proaktiv äußern, wo ihnen Selbstbestimmung fehlt: „Ich könnte effizienter arbeiten, wenn ich bei X selbst entscheiden dürfte.“ Wichtig ist, die eigenen Stärken bewusst einzusetzen und den Fokus auf das zu lenken, was gut funktioniert, sodass Führungskräfte sehen, wo sie selbst loslassen können.

Selbstwirksamkeit entsteht jedoch nicht nur durch das Verhalten einzelner. Sie braucht Strukturen, die diese Beteiligung ermöglichen und fördern. Dabei haben Teams oft ganz eigene Erfolgsmuster, weil sie über gemeinsame Erfahrungen und Beziehungen lernen, was in ihrer Organisation am besten funktioniert. Diese oftmals impliziten Erfolgsmuster müssen sichtbar gemacht und in Strukturen überführt werden, die kollektive Selbstwirksamkeit herstellen. Das ist zuallererst die Aufgabe von Führungskräften. □

INPUT-GEBERINNEN

Nina Pry ist Head of Corporate Development (Brand & People) bei der Benefitplattform Belonio und Leadspeakerin Retention bei OMR Jobs & HR.

Judith Eggersdorfer ist Referentin für Psychologie und Prävention beim Medical Airport Service und freiberufliche Beraterin.

Eva Maria Schielein ist systemische Organisationsberaterin und Autorin des Buches *Positive Organizing*.

