Transformation mit „Positive Leadership“

Wo klassische Führung an Grenzen stößt

Für viele Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie ist das Führen unter Dauerbelastung längst Realität. Spätestens die existenzielle Krise der Branche, angereichert durch zunehmende regulatorische Anforderungen und wachsenden Wettbewerbsdruck zwingen Führungskräfte, die Transformation im Krisenmodus neu zu denken. Das betrifft sowohl Prozesse als auch den Umgang mit Beschäftigten – den konkreten Menschen in den verschiedenen Teams. Hier verspricht „Positive Leadership“ einen anderen Zugang: weniger über Kontrolle, mehr über Vertrauen, Motivation und Sinnhaftigkeit. Wie sich dieser Ansatz in der Praxis bewährt und welche Wirkung er entfaltet, zeigt das Beispiel eines mittelständischen Pharmaunternehmens und die persönlichen Erfahrungen seines Geschäftsführers Dirk Arnold.



Foto: Ichthyol

Mittlerweile ist die Transformation zum Normalfall in den Chemie- und Pharmaunternehmen geworden. Steigende Energie- und Arbeitskosten gepaart mit Regulierung und geopolitisch höchst unsicheren Märkten prägen den Alltag. Gleichzeitig ändern sich Erwartungen von Beschäftigten ebenso wie die Anforderungen an Innovation und Tempo. Darauf reagieren viele Unternehmensleitungen mit bekannten Mitteln: mehr Kontrolle, engere Vorgaben und höhere Erwartungshaltungen, was kurzfristig die Ergebnisse stabilisieren mag. Langfristig aber stößt dieser Ansatz an Grenzen. Denn dadurch sinkt die Motivation und die Eigeninitiative der Mitarbeitenden nimmt ab. Genau hier setzt Positive Leadership an. Diesen Ansatz vermittelt der Psychologe und Leadership-Experte Norbert Heining als Berater in unterschiedlichsten Unternehmen. „Wir verschieben die Perspektive“, sagt Heining. „Wir gehen weg von reiner Steuerung und hin zu den Bedingungen, unter denen Leistung überhaupt erst entsteht.“

Die theoretische Grundlage bildet das sogenannte PERMA-Modell der Positiven Psychologie. Es beschreibt fünf Faktoren, die Leistungsfähigkeit fördern: positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und das Erleben von Wirksamkeit. Führungsexperte Heining erklärt: „Für die Führung bedeutet das eine klare Verschiebung: nicht primär Defizite korrigieren, sondern Potenziale aktivieren.“ Die Studienlage sei eindeutig. „Positive Leadership steht in messbarem Zusammenhang mit wirtschaftlichen Ergebnissen – von höherer Leistung bis zu geringerer Belastung im Team.“ Es sei daher nicht erstaunlich, dass immer mehr namhafte Unternehmen diesen Ansatz integrieren. „Denn in einer Arbeitswelt, die von Unsicherheit und Veränderung geprägt ist, entscheidet nicht allein die Qualität der Strategie über den Erfolg, sondern die Fähigkeit der Führung, Menschen für deren Umsetzung zu gewinnen. Positive Leadership ist deshalb kein ‚Nice-to-have‘, sondern ein entscheidender Erfolgsfaktor: Es schafft die Bedingungen, unter denen Menschen ihr Bestes geben und Organisationen ihr volles Potenzial entfalten können.“

Wie sich dieser Ansatz bewähren kann, zeigt die Ichthyol-Gesellschaft in Hamburg. Das mittelständische Pharmaunternehmen arbeitet in einem seit jeher sehr stark regulierten Umfeld – mit klar definierten Prozessen und begrenztem Handlungsspielraum. Geschäftsführer Dirk Arnold begegnete Positive Leadership zunächst mit einer gehörigen Portion Distanz: „Ich habe mir das angeschaut und gedacht: Das ist etwas für mein Team, aber ich brauche das nicht mehr.“ Mit einem Augenzwinkern weist er auf seine jahrelange Erfahrung in Sachen moderner Führungsarbeit bei der Bundeswehr und später in weiteren großen Unternehmen hin. Der Perspektivwechsel kam für ihn mit einer einfachen Erkenntnis: „Wenn ich es nicht vorlebe, dann machen es die anderen auch nicht.“ Führungskultur entstehe nicht durch Konzepte, sondern durch Verhalten – und durch die Konsequenz, es selbst umzusetzen.

Inzwischen nutzt Arnold das PERMA-Modell erfolgreich im Führungsalltag, etwa in Gesprächen mit Mitarbeitenden. Entscheidend ist für ihn, die Struktur nicht als starres System zu verstehen: „Ich nutze es eher als ein Rahmenmodell, nicht so sehr als eine starre aufgezwungene Struktur." Die Wirkung entstehe gerade aus dieser Balance. Die Gesprächsführung werde klarer, ohne mechanisch zu wirken. „Die Gespräche werden besser, weil jeder weiß, worauf er sich vorbereiten kann." So wird aus einem abstrakten Modell ein nutzbares Werkzeug.

Im Unternehmen wurde der Ansatz bewusst um das Thema Haltung erweitert. „Führung beginnt mit der Frage: Will ich führen?" Damit rückt Dirk Arnold einen Aspekt in den Vordergrund, der in vielen Konzepten zu kurz kommt. Führung kann viele theoretische Methoden haben. In erster Linie sollte sie eine bewusste Entscheidung sein sowie eine Frage der persönlichen Verantwortung. Für Norbert Heining ist genau das der Kern von Positive Leadership: „Der Ansatz entfaltet seine Wirkung erst dann, wenn Führungskräfte ihn innerlich mittragen."

Veränderung ohne Zwang

Bei Ichthyol ist die Umstellung des Führungskonzepts nicht einheitlich nach Schema F verlaufen. Während manche Teammitglieder das Thema schnell aufgegriffen haben, sind andere zunächst zurückhaltend geblieben. Arnold bewertet das pragmatisch: „Nicht alle entwickeln sich gleich schnell. Und das muss man aushalten." Der Versuch, Veränderung zu erzwingen, würde das Gegenteil bewirken. Stattdessen setzt der Geschäftsführer und CEO in Personalunion auf Entwicklung in Etappen – mit überschaubaren Schritten und sichtbaren Fortschritten. „Man darf nicht glauben, dass man morgen ein anderes Unternehmen hat."

Ein besonders sichtbarer Effekt zeigt sich im Umgang mit Fehlern. Arnold beschreibt die frühere Situation absolut ehrlich: „Die einen sprechen Probleme offen an, die anderen würden sich lieber einen Arm abhacken." Heute hat sich der Umgang aber verändert. „Themen kommen früher auf den Tisch, Diskussionen werden offener und transparenter geführt. Vertrauen wirkt bei uns ganz klar als Leistungsfaktor." Gerade in wissensintensiven Branchen ist das entscheidend, bestätigt auch Norbert Heining aus seiner Beratungspraxis. „Probleme, die früh sichtbar werden, lassen sich lösen. Probleme, die verborgen bleiben, wachsen."

Ein entscheidender Hebel in der positiven Führungskultur liegt in der Bedeutung der Arbeit. Mitarbeitende sollten jederzeit erkennen, welchen Beitrag sie leisten. Ein Beispiel aus Arnolds Unternehmen zeigt die Wirkung: Nach einer erfolgreichen Behördeninspektion wurde die Leistung des Reinigungsteams ausdrücklich hervorgehoben, berichtet der Geschäftsführer. „Die Reaktion war unerwartet deutlich, und zwar in einem positiven Sinn." Die Wirkung lag also nicht so sehr in einer strukturellen Änderung als in der Sichtbarkeit der Bedeutung der Leistung des individuellen Mitarbeiterbeitrags.

In einem zum Teil überregulierten Umfeld der Chemie- und Pharmabranche sind die Möglichkeiten nicht unbegrenzt. Aufgaben sind klar definiert, Prozesse wenig flexibel. Dennoch entstehen auch hier Spielräume, etwa über zusätzliche Verantwortlichkeiten oder projektbezogene Beiträge. „Führung bedeutet bei uns, innerhalb bestehender Rahmenbedingungen bewusst Gestaltungsmöglichkeiten zu nutzen", fasst Dirk Arnold zusammen.

Transparenz als Prinzip

Als Führungsbaustein elementar ist eine offene Kommunikation. Bei Ichthyol werden in diesem Sinn auch schwierige Entwicklungen adressiert. „Unser Ziel ist es, Orientierung zu geben und Spekulationen zu vermeiden", so Arnold. Gerade in kritischen Situationen zeige sich der Unterschied zwischen formaler Information und wirklicher Transparenz. „Panik ist kein guter Berater: Bei ruhigem Wetter kann jeder segeln. Entscheidend ist, wie man sich im Sturm verhält."

Häufig wird Positive Leadership unterschätzt und als „weiches" Thema abgetan. Dabei geht es nicht um Harmonie: „Am Ende ist es ein Investment, das einen klaren Return bringt", bestätigt Dirk Arnold. Auch für Norbert Heining liegt hier die zentrale Stärke: „Der Ansatz verbindet Leistungsorientierung mit menschlicher Führung als Voraussetzung füreinander."

Am Ende einer jeden Theorie steht die praktische Umsetzung. Und diese beginnt zuerst bei der konkreten Führungskraft selbst. Sie ist es, die Führungsmodelle wirksam werden lässt. „Positive Leadership lässt sich nicht verordnen", betont Dirk Arnold. „Es sollte immer von innen kommen." Im Arbeitsalltag einer Branche, die dauerhaft unter Spannung steht, wird Führung damit nicht einfacher. Allerdings lässt sich mit einem authentischen, wirklich gelebten positiven Führungsansatz in der Praxis oft mehr bewegen als mit klassischen, starreren Führungsmodellen. Norbert Heining fasst das so zusammen: „Führungskräfte und Unternehmen, die dies nicht nutzen, lassen sehr viel Potenzial liegen und in der Regel ist ihnen das nicht einmal bewusst. Für Unternehmen ist Positive Leadership ein echter Wettbewerbsvorteil." ■

Positive Leadership im VAA

Vonseiten des VAA-Vorstands begleitet und koordiniert Dr. Roland Fornika das Thema Positive Leadership: „Wir als VAA befassen uns seit Langem mit modernen Facetten der Führung und bieten zu Positive Leadership ein Netzwerk in der Chemie- und Pharmabranche. In meiner eigenen täglichen Führungsarbeit fließen die Elemente von PERMA-Lead seit circa drei Jahren ein." Für inhaltliche Rückfragen steht das betreuende Vorstandsmitglied der VAA-Kommission Führung als Ansprechpartner zur Verfügung.

In seinem Buch „Erfolgsfaktor Positive Leadership" (facultas Verlag, ISBN: 978-3-7089-2607-0) beschreibt Norbert Heining praxisnah, wie Führungskräfte Positive Leadership in ihrem Alltag nutzen können.

