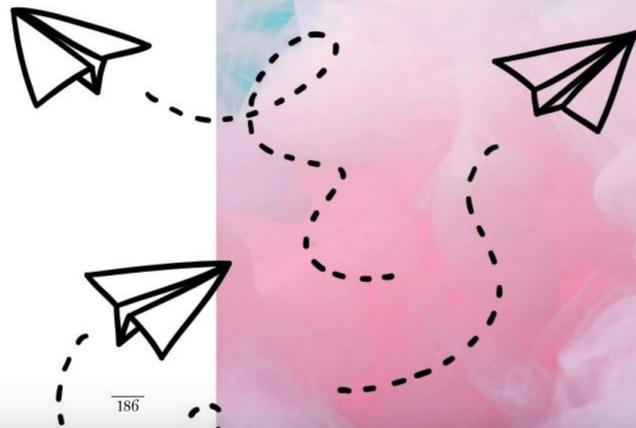


Warum Führung eine Frage von Empathie ist und wie ein Roman dabei hilft, sie gezielt einzusetzen.

Text Elisabeth Probst Fotos Shutterstock, Rebecca Peetz, Hersteller

EQ führt vor IQ



Wissen, wo es langgeht: Menschen in Führungspositionen haben heute in der Regel sehr klare Ziele vor Augen, die persönlichen Mount Everests, die es im Laufe einer Karriere zu beschreiten gilt, sozusagen. Weniger deutlich als der Gipfel zeichnet sich hingegen meist der Weg dorthin ab. In einem Großteil der Fälle ist er wohl kaum eindeutig vorgegeben – und falls doch, so mag sein Beschreiten umso beängstigender erscheinen. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Feld der Positiven Psychologie beschäftigen sich seit Jahren mit den Herausforderungen, die der Weg zu den gesetzten Führungszielen bereithalten kann. Dabei kommen sie zu einem grundlegenden Schluss: Ein positives Arbeitsklima ist das A und O.

Optimistisch. „Die Positive Psychologie will das Gute und Glücklichmachende im Leben systematisch stärken. Dass es Rückschläge, Niederlagen und leider auch Tragö-

dien geben kann, wird dabei nicht weltfremd ignoriert. Der Fokus gilt aber bewusst einer positiven Lebensperspektive“, erklärt Withney Breer, Unternehmensberaterin und Führungsexpertin. In einem positiven Arbeitsklima fühlen sich die Teammitglieder psychologisch sicher, Bedenken können offen geäußert werden, Ideen fließen und werden ausgetauscht und es besteht Raum für positives und konstruktives Feedback. Insgesamt prägen Wertschätzung und Vertrauen die Zusammenarbeit, wohingegen auf verletzendes oder hinterhältiges Verhalten verzichtet wird. Dabei liegt die Realisierung nicht allein an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern beruht maßgeblich auf dem Engagement der Führungskräfte.

Gemeinschaftsprojekt. Besonders auf lange Sicht gesehen ist es nicht zielführend, dem Gipfel entgegenzupreschen, ohne dabei nach links und rechts zu schauen, während die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Strecke →

IRIS P. BERATERIN



ROT IST UNERMÜDLICH

Rot ist nicht nur unsere Farbe, es ist unsere Haltung. Deshalb sind Beraterinnen wie Iris stets unermüdet für ihre Kunden da. Wollen auch Sie unsere Kunden beraten? WWW.GENERALI.AT/BEWERBEN



JETZT BEWERBEN! UNS GEHT'S UM SIE

bleiben. Ist das Arbeitsumfeld positiv geprägt, so können sie sich entwickeln und ihre Fähigkeiten entfalten. Folglich steigt die Produktivität, die Anzahl der Krankheitstage sinkt und es entsteht Raum für effiziente und lösungsorientierte Prozesse. All diese Effekte sind auch entscheidende Voraussetzungen für die Erreichung der ursprünglich gesetzten Ziele. Es ist an der Zeit, die Scheuklappen abzulegen.

**Romanvorlage.** Breer hat es sich zur Aufgabe gemacht, Führungskräfte auf dem Weg zu ihren Zielen zu begleiten und erfolgreich durch die verschiedenen Herausforderungen zu navigieren. In jahrelanger Beratungsarbeit bei den unterschiedlichsten Unternehmen auf allen Kontinenten hat sie dazu ein eigenes Führungsmodell entwickelt. Kürzlich erschien dazu der Business-Roman „Führung beginnt bei dir“, anhand dessen Breer ihr PRISM-Modell vorstellt und dessen Ansatz anschaulich und praxisbezogen vermittelt.

**Storytelling.** „PRISM steht als Akronym für Purpose, Relationship, Instilling Energy, Strength Spotting und Growth Mindset“, erklärt die Führungsexpertin im Interview mit der TIROLERIN. Kurz gesagt, betreffen die fünf Stufen Lebenssinn, Beziehungen, das Entfachen von Energie, das Erkennen von Stärken und eine optimistische Grundhaltung. Natürlich ließe sich die Theorie dahinter bis ins Detail erklären, aber Breer geht es vor allem um die Anwendung. So kam es auch, dass „Führung beginnt bei dir“ kein klassisches Führungshandbuch ist, sondern als Business-Roman erschienen ist. „Die meisten von uns tun sich schwer, Management-Bücher mit trockenen Fakten und Modellen von A bis Z durchzulesen. Nur selten wird das Gelesene emotional tief genug verankert, um im Umgang mit Menschen intuitiv verfügbar zu sein, ohne es wieder und wieder nachlesen zu müssen“, erläutert Breer ihre Entscheidung für das Genre. „Bei einer spannenden Story ist das ganz anders. Das Verinnerlichen klappt viel besser, wenn wir die versteckten Kernbotschaften in einer Storyline aufsaugen und gleichzeitig praktische Anwendungsbeispiele lesen können.“

**Lesen und lernen.** Wer sich auf „Führung beginnt bei dir“ einlässt, wird erstaunt sein, wie einfach und einleuchtend sich die fünf Stufen des PRISM-Modells erschließen. Gemeinsam



Zum Nachlesen



**FÜHRUNG  
BEGINNT BEI DIR –  
Eine Weltreise zu  
Leadership Excellence**  
von Whitney Breer  
ISBN: 978-3-9639-023-0  
€ 25,80

mit der Protagonistin des Buchs, Kathleen, begibt man sich auf eine Reise von den USA nach Indien, Schweden, Brasilien und Neuseeland und lernt dabei, warum Leadership Excellence nicht nur IQ, sondern vor allem EQ, sprich Empathie, verlangt. Anhand verschiedener Fragen am Ende jedes Kapitels kann das Gelesene und Gelernte vertieft und auf die persönliche Situation bezogen werden. Seite für Seite kann man so nicht nur das PRISM-Modell verinnerlichen, sondern wird Schritt für Schritt auch auf die Kompetenzen für ausgezeichnetes Führungsverhalten gepeilt.

**Am Ziel.** Breers PRISM-Ansatz basiert auf der Positiven Psychologie und speziell auf den Erkenntnissen des Positive Leadership. Konkret ermächtigt Positive Leadership die Mitarbeitenden, ihre Stärken zu verstehen, diese eigenverantwortlich einzusetzen und sie aus freien Stücken, aber unterstützt durch die Organisation, zu entwickeln, wie die Unternehmensberaterin erklärt. „Die Menschen sollen die Vision mit all ihrer Können und ihrer Inspiration verfolgen. Die nötige Identifikation entsteht über Beteiligung und großzügig bemessene Entscheidungsspielräume. Menschen, die so an ihren wertvollen Beitrag und ihre Wirksamkeit glauben, wachsen über sich hinaus und tragen überdurchschnittlich zum Unternehmenserfolg bei“, weiß Breer.

**Zukunft.** Dank ihrer 25-jährigen Erfahrung als Unternehmensberaterin weiß Breer, worauf es heute in Sachen Führung ankommt: „Menschen wollen einen Purpose, einen tieferen Sinn in ihrem Tun. Sie brauchen und erwarten nicht nur positives, sondern auch kritisches, aber wertschätzendes Feedback, um zu wachsen.“ Im Gegenzug dazu brauchen Führungskräfte heute wohl mehr denn je eines – nämlich Empathie. Sie ist die langanhaltende und sichere Wegzehrung, die es braucht, um die gesetzten Ziele zu erreichen. Und in Zukunft? „Die größte Herausforderung wird darin liegen, die heute nötige Empathie und das Vertrauen auch im Remote-Modus authentisch erlebbar zu machen“, schätzt Breer nicht zuletzt im Hinblick auf die „Zwangsdigitalisierung“ durch die Corona-Pandemie. „Wenn das gelingt, werden Menschen engagiert den gemeinsamen Weg mitgehen und dem Unternehmen im zunehmenden Kampf um die Talente die Treue halten.“



# „Baby an Bord“

Wichtiges für werdende Eltern – mit Video!

Wenn ein Baby kommt, ergeben sich viele arbeits- und sozialrechtliche Fragen – von Karenz und Kinderbetreuungsgeld bis hin zu Papamonat und Familienzeitbonus. Antworten gibt es auf ak-tirol.com, jetzt auch in einem Video mit AK Expertin Dr. Lisa Fleißner.

Die Corona-Pandemie hat dazu geführt, dass alle Veranstaltungen der AK zum Thema „Eltern werden“ abgesagt werden mussten. Interessierte erhalten aber weiter alle wichtigen Infos: In einer persönlichen Beratung, in der AK Broschüre „Ein Baby kommt“ und auf ak-tirol.com. Hier gibt es auch den neuen Kurzfilm „Baby an Bord“, in dem AK Expertin Dr. Lisa Fleißner erklärt, was werdende Mamas und Papas aus dem Arbeits- und Sozialrecht wissen sollten, vom Melden der Schwangerschaft bis zur Elternzeit.

**Was ist Karenz?** Oft entstehen Missverständnisse um Karenz und Kinderbetreuungsgeld, doch sie sind nicht dasselbe!

Karenz ist die Freistellung von der Arbeit. Es geht also um Ihr Rechtsverhältnis zu Ihrer Arbeitgeberin oder Ihrem Arbeitgeber. Mütter haben grundsätzlich und unabhängig von der Art ihrer Beschäftigung einen Rechtsanspruch auf Karenz bis zur Vollendung des zweiten Lebensjahres ihres Kindes. Achtung: In dieser Zeit bekommen Mütter von ihrer Arbeitgeberin oder ihrem Arbeitgeber kein Entgelt, müssen im Gegenzug aber auch nicht arbeiten. Sie sind in dieser Zeit auch nicht über ihr Arbeitsverhältnis versichert. Im Falle des Bezugs des Kinderbetreuungsgeldes (KBG) sind sie für diese Zeit aber damit versichert. Sollten sie jedoch kein KBG (mehr) beziehen und trotzdem noch nicht wieder arbeiten, müssen sie sich selbst oder bei ihrem Partner mitversichern. ●

## MIT DER AK TIROL GUT BERATEN

Viele Infos, auch zu Themen wie Kündigungsschutz, Wochengeld, Papamonat, Familienzeitbonus, Elternzeit etc., finden Sie auf [www.ak-tirol.com](http://www.ak-tirol.com). Dort gibt es zusätzlich den Kurzfilm „Baby an Bord“.

Die AK Broschüre „Ein Baby kommt“ gibt es kostenlos unter Telefon 0800 / 22 55 22-1430 oder als Download auf [www.ak-tirol.com](http://www.ak-tirol.com).

Die Expertinnen und Experten der AK helfen auch gerne persönlich unter Telefon 0800 / 22 55 22-1414.