

Managementforum 2010

Public Management in Zeiten der Budget- konsolidierung

mit einem
Beitrag von Dr. Markus Ebner:

Führen in der Krise – die Suche nach
dem richtigen Führungsstil

Führen in der Krise – die Suche nach dem richtigen Führungsstil

Dr. Mag. Markus Ebner, MSc

Wirtschafts- und Organisationspsychologe

Die Frage nach dem richtigen Führungsstil beschäftigt die Wissenschaft nun seit rund 100 Jahren. Heute ist es wahrscheinlich eines der meistgefragtesten und dauerhaftesten Themen in der Organisationspsychologie. Auf dem Weg von der Arbeits- zur Wissensgesellschaft wurden aktuelle Organisationskonzepte immer wieder als veraltet, starr und unpassend gesehen und verändert. Werte, Normen und selbstverständliche Standards wurden und werden über Bord geworfen, um dem Wandel Platz zu machen. Die Devise heißt Veränderung, Dynamik wird als gut wahrgenommen, Altes bedeutet Erstarrung und gefragt ist was neu ist.

Alleine die Frage, ob es bei knappen Ressourcen einen »besten« Führungsstil gibt impliziert, dass es überhaupt so etwas wie den Führungsstil für bestimmte Kontextbedingungen gibt, unabhängig von anderen Aspekten wie Organisationskultur, Motivationsunterschiede oder Art der Aufgabe, die eine Organisation hat. Deshalb kann die Annäherung an die Frage, inwieweit es einen passenden Führungsstil gibt nicht einfach sein, sondern muss komplexe Zusammenhänge verstehen und das Wissen beinhalten, wie in den letzten 100 Jahren versucht wurde, den besten Führungsstil zu finden. In der Frage von Menschenführung kommt es zu einer Verschränkung von zwei Wissenschaften: Der Wirtschaftswissenschaften und der Psychologie. Forschungen zum Thema Führung finden sich in beiden Bereichen. In den letzten beiden Jahrzehnten hat sich daraus konsequenterweise eine Vernetzung entwickelt, die sich heute als Wirtschafts- und Organisationspsychologie definiert und ein eigenständiger wissenschaftlicher Bereich ist.

Lassen Sie sich daher von mir mitnehmen auf einen Rückblick zu den ersten fundierten Führungsforschungen, um zu verstehen, wo wir heute stehen, wonach wir suchen und was wir aus diesem Wissen für die ökonomischen Herausforderungen der heutigen Zeit ableiten können.

Die Zeit des Homo Oeconomicus

Einer der ersten Wissenschaftler, der sich mit der Frage nach dem richtigen Führungsstil auseinandergesetzt hat, war Frederick Winslow Taylor. Bereits als Kind soll er durch einen starken Hang zum Experimentieren und sehr genauem Analysieren aufgefallen sein, was teilweise neurotische Züge annahm. Er kannte selbst die verschiedenen Positionen in einem Unternehmen: Nach einer Lehre wurde er Arbeiter, entwickelte sich dann weiter zum Vorarbeiter. Neben seiner Arbeit absolvierte er ein Ingenieurstudium am Stevens Institute of Technology (1883) per Fernstudium, was damals ein Novum war. 1884 wurde er aufgrund seiner Kenntnisse Chefingenieur bei den Midvale Stahlwerken. Seine Versuche Lohnsysteme zu verändern, Zeitstudien anzustellen und ähnliche ungewöhnliche Herangehensweisen führten letztendlich auch in seinen weiteren Dienstverhältnissen zu Zerwürfnissen mit den Besitzern und letztendlich zu seiner Entlassung. Er setzte sich mit 45 Jahren auch wegen gesundheitlicher Probleme zur Ruhe. Während dieser Zeit verfasste Taylor Schriften und begann sein Scientific Management als Privatdozent an Universitäten und Colleges zu lehren. Von 1909 bis 1914 lehrte er Scientific Management an der Harvard University. Was waren seine grundlegenden Thesen wie

gute Führung aussehen soll? Seine Hypothese war, dass sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer materiellen Gewinn anstreben. Vorrangiges Ziel beider ist also die maximale Produktivität. Die Arbeit soll so gestaltet werden, dass Maximalleistungen gefördert werden. Die Aufgabe der Führungskraft ist es also, die einzelnen Arbeitsabläufe zu optimieren. Zu diesem Zweck wird die Arbeit in Einzelschritte zerlegt und anhand von Zeit- und Bewegungsstudien die effektivste Umsetzung analysiert. Das Resultat wird dann ausgewählten Personen gelehrt und dieser »one best way« dient in der Folge als Richtwert für den Arbeitnehmer. Führung bedeutet also, den besten Weg festzustellen und seine Mitarbeiter anzuweisen, wie sie etwas machen sollen. Daraus ergibt sich, dass jene Person die höchste Führungskompetenz hat, die sich in einer Sache am besten auskennt. Damit ist eine klare Trennung zwischen Management und den ausführenden Arbeitern gezogen: Dem Management obliegt die Planung und Überwachung während Arbeiter die praktische Umsetzung zu verantworten haben. Eine klare Trennung zwischen Kopfarbeit (Führungskraft) und Handarbeit (Mitarbeiter) ist die Grundlage. Weiters ist der Mensch nur durch Geld zu motivieren und Gruppenarbeit zu vermeiden, da in Gruppen die Leistung auf das Niveau des Schwächsten zurückfällt. Wenn wir in Mitteleuropa diesen Führungsanspruch als antiquiert darstellen, muss uns bewusst sein, dass es auch heute noch einer der häufigsten Führungsstile ist. In beinahe allen Entwicklungsländern und in vielen Schwellenländern ist dieser sogenannte Taylorismus das Organisationsprinzip der Wahl. Immer da, wo Humankapital billig, Bildung niedrig und viele Menschen mit wenigen Qualifikationen verfügbar sind, machen sich tayloristische Züge breit. Besonders in Zeiten von wirtschaftlichen Umbrüchen und Unsicherheiten, wie wir sie jetzt gerade erleben, ist der Wunsch nach klaren Anweisungen bemerkbar. Je komplexer die Welt, desto stärker ist das Bedürfnis nach Klarheit und Überschaubarkeit. Die Zerlegung des Komplexen in einfache Aspekte, die aus dem Ganzen herausgelöst sind, entspricht im Wesen dem Taylorismus.

Die Zeit des »Social Man«

Nicht zuletzt durch die sogenannten Hawthorne Studien wurde der Taylorismus als Führungsprinzip abgelöst. Bei diesen Studien hatte man das Ziel, in einem Unternehmen, das Telefone herstellt, den Taylorismus einzuführen. Dazu wurden die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter variiert um herauszufinden, welche Aspekte für eine Maximalleistung notwendig sind. Jede Veränderung brachte eine Erhöhung der Leistung. Doch das Irritierende passierte, als man in guter wissenschaftlicher Tradition die Veränderungen wieder zurücknahm und erwartete, dass auch die Leistung wieder auf das Ausgangsniveau zurückkehrt. Das war nämlich nicht der Fall, sondern die Leistung blieb hoch. Nach umfassenden Recherchen kam man zu dem Ergebnis, dass nicht die Änderung der Umgebungsbedingungen zu der Erhöhung der Leistung geführt hat, sondern die Tatsache, dass durch die Zusammenarbeit mit den Wissenschaftlern ein Gruppengefühl, ein soziales Gefüge entstanden ist. Das Menschenbild des »social man« war geboren. Das neue Paradigma war, dass Menschen soziale Bedürfnisse haben, die auch am Arbeitsplatz befriedigt werden sollen und wichtiger sind als rein materielle Anreize. Dadurch ändern sich die Anforderungen an die »richtige Führung« grundlegend: Führungskräfte sollen personenzentriert agieren, das heißt auf die sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Die Integration in ein Team und das daraus entstehende Zugehörigkeitsgefühl werden als Hauptfaktoren für Motivation und daraus resultierender Leistung angesehen. Nicht zuletzt war auch der gesellschaftliche Hintergrund Ursache für den Paradigmenwechsel. Verstärkter Konkurrenzdruck zwischen den Unternehmen, die Organisation der Arbeitnehmer in Form von Gewerkschaften und eine stärkere Notwendigkeit von wirtschaftlichen Beziehungen führten zu einer Änderung über die Sichtweise zur »Natur« des arbeitenden Menschen und somit auch über die Aufgabe einer Führungskraft. Auch hier finden wir Aspekte, die sich auf wirtschaftlich unsichere Zeiten übertragen

lassen. Je stärker die Unsicherheit, desto größer der Wunsch nach einer »Familie« oder zumindest vertrauten Strukturen, die beschützen und in denen man sich aufgehoben und zugehörig fühlt. Die psychologische Forschung zeigt eindeutig, dass schwierigere Außenbedingungen zu einem verstärkten Zusammenhalt innerhalb einer Gruppe führen. Das heißt, auch in der Sichtweise des »social man« können wir Hinweise finden, was Führung in schwierigen Zeiten bedeuten kann: Ein vermehrtes Ermöglichen von Strukturen, die das Zusammengehörigkeitsgefühl verstärken. Zumal Menschen in schwierigen Zeiten dieses Zusammengehörigkeitsgefühl nicht nur suchen, sondern auch eine überdurchschnittlich hohe Bereitschaft haben, sich darauf einzulassen.

Die Zeit des »self-actualizing man«

In den 1960er Jahren setzte sich das Menschenbild des Arbeitnehmers durch, der nach Selbstverwirklichung strebt. Die Aufmerksamkeit der Führungskraft wanderte wieder von der Gruppe zum Individuum. Doch anders als zur Zeit des »homo oeconomicus« wurde Menschen eine Vielzahl von Bedürfnissen zugeschrieben, die sich überwiegend dadurch auszeichnen, dass sie Wachstum, Weiterentwicklung und letztendlich Selbstentfaltung ermöglichen. Die grundlegenden Annahmen waren, dass alle Arbeitnehmer nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz streben, alle Menschen dazu fähig sind, sich am Arbeitsplatz weiterzuentwickeln und sie ihre Motivation primär aus der Arbeitstätigkeit selbst beziehen und nicht aus Entlohnungssystemen. Aufgabe einer »modernen« Führungskraft war es daher, nicht mehr primär zu kontrollieren, sondern anzuregen, zu unterstützen und zu fördern. Im völligen Unterschied zum Taylorismus soll die Führungskraft Entscheidungs- und Planungsaufgaben überwiegend an die Mitarbeiter delegieren. Außerdem sollen gute Führungskräfte die Rolle eines Analysten übernehmen, um herauszufinden, welche Arbeit für welchen Arbeitnehmer die motivierendste ist. Dieses

Menschenbild zeigt meiner Ansicht nach am deutlichsten, dass die Frage nach dem richtigen Führungsstil immer eingebettet in momentane gesellschaftliche Werte zu sehen ist. Galten doch die 1960er Jahre allgemein als Zeitalter des Aufbruchs, der Individualisierung, der Suche nach dem Sinn. Reichtum wurde nicht mehr nur über Geld definiert, sondern stark mit Freiheit und Selbstentfaltung verbunden. Rückblickend betrachtet waren die 1960er Jahre auch eine Zeit des Wachstums, einer Stabilisierung nach einer langen Phase von Unsicherheit und Entbehrungen. Das Bedürfnis nach Selbstentfaltung entsteht besonders stark in diesem Umfeld und widerspiegelt sich in die Erwartungen an die Führungskraft. In Zeiten von knapper werdenden Ressourcen würde sich daraus tendenziell eine Verminderung der individuellen Bedürfnisse (Selbstentfaltung) und ein Hinstreben zu kollektiven Bedürfnissen (Gruppen, sichere soziale Gefüge) ableiten lassen.

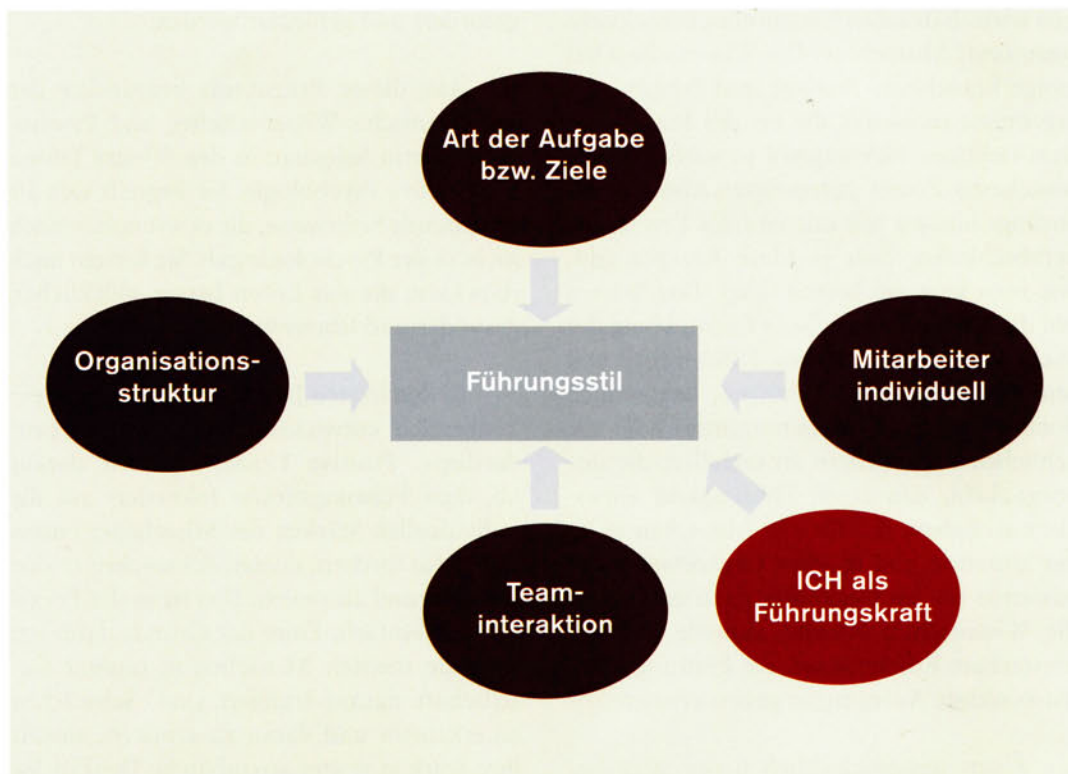
»Complex man« oder zurück zu den Anfängen?

So unterschiedlich die vorhergehenden Ansätze auch klingen mögen, einen wesentlichen Aspekt haben sie dennoch gemeinsam. Sie postulieren, wie *der* Mensch funktioniert mit der Annahme, dass alle Menschen so optimal zu führen sind. Vereinfacht gesagt strebt eben jeder Mensch nach ökonomischem Maximalnutzen oder nach sozialen Kontakten oder eben nach Selbstentfaltung. Jede Zeit hatte unterschiedliche Annahmen, die zu dem Schluss führen, dass es jeweils einen einzigen Führungsstil gibt, der für alle Menschen in allen Organisationen der beste sei. Die Anwendung von Führungsstrategien, die auf einem speziellen Menschenbild basieren, wird der Verschiedenartigkeit von Menschen aber nicht gerecht. Darum verabschiedete man sich in den 1980 Jahren auch von der Annahme des »selfactualizing man« und entwickelte komplexe Führungsstrategien, die verschiedene Parameter mitberücksichtigen. Dieser Ansatz wird als »complex

man« bezeichnet. Er steht dabei nicht im Widerspruch zu den zuvor beschriebenen Ansätzen, sondern versucht, situative Faktoren zu integrieren und so eine vereinfachte und generalisierte Sichtweise zu überwinden. In nachfolgender Grafik sehen Sie ein Beispiel, welche Faktoren dabei mitberücksichtigt werden können.

Dieser Ansatz stellt an Führungskräfte sehr hohe Ansprüche. Sie müssen gute Diagnostiker sein um herauszufinden, welches Bedürfnis in welcher Situation bei welchem Arbeitnehmer vorherrscht. Sie müssen sich darauf einstellen, dass diese Bedürfnisse aber veränderbar sind und zu einem anderen Zeitpunkt oder in einer anderen Situation völlig

Abbildung: Führungsfaktoren aus heutiger Sicht



anders sein können. Dieser Ansatz entspricht wahrscheinlich am ehesten der Realität, auch wenn sich daraus keine allgemeingültigen Anweisungen ableiten lassen, wie Menschen zu motivieren sind oder wie optimale Organisationsstrukturen sein sollen. Lösungen sind somit nur für bestimmte Situationen und Personen zu finden; generelle Verhaltensregeln können daraus nicht abgeleitet werden. Damit ist die Aufgabe der Führungskraft heute, situative und individuelle Unterschiede zu erkennen und dementsprechend adäquat zu führen und zu motivieren. Wissenschaftliche Erkenntnisse können dabei unterstützen, Si-

tuationen zu analysieren, Zusammenhänge aufzuzeigen, Diagnoseinstrumente bereitzustellen und menschliches Verhalten zu erklären. Generelle Lösungen kann und soll seriöse Wissenschaft aber keine anbieten.

Diese Überlegungen zeigen eines deutlich auf: Der Anspruch und die Sicht, was eine gute Führungskraft ausmacht, haben sich in den letzten 100 Jahren mehrfach geändert. Wurde im Taylorismus jene Person, die sich in der Sache am besten auskannte auch als beste Führungskraft gesehen, so ist Führung heute eine eigene Kompetenz. War

die Führungskraft vor 100 Jahren der Fachmann für den Bereich, den sie geleitet hat, so wird von ihr heute verlangt, verschiedene situative Aspekte zu berücksichtigen und daraus den besten Führungsstil für eine spezifische Situation abzuleiten. Daraus ergibt sich, dass es keinen »besten Führungsstil« in Zeiten von Umbrüchen und Unsicherheit geben kann, der unabhängig von anderen situativen Aspekten ist. Müssen wir uns deswegen geschlagen geben auf der Suche nach einer Antwort, welche Faktoren in der momentanen wirtschaftlichen Situation zu berücksichtigen sind? Mitnichten! Die Wissenschaft hat einige brauchbare Ansätze und Forschungsergebnisse zu bieten, die bei der Frage nach dem richtigen Führungsstil in wirtschaftlich unsicheren Zeiten unterstützen können. Allerdings müssen wir uns von der Erwartung verabschieden, dass es klare Rezepte gibt, wie man jetzt am besten führt. Das Wissen um die soeben besprochene Entwicklung der Suche nach dem richtigen Führungsstil soll uns allerdings davor schützen, letztendlich doch wieder jenen »Seminargurus« oder angeblichen Fachbüchern zu verfallen, die uns vorgaukeln, den einen Führungsstil entwickelt zu haben, der für alle Menschen in jeder Situation und in jeder Organisation der passende ist. Im Gegensatz dazu entwickelt die Wissenschaft laufend aktuelle und gut umsetzbare Erkenntnisse, die Führungskräften konkrete Anregungen geben können.

Einen wissenschaftlich neuen aber bereits fundierten Ansatz, aus denen sich Handlungsanweisungen für Führung in unsicheren Zeiten ableiten lassen, möchte ich Ihnen nachfolgend vorstellen.

Positive Leadership – Stärkeorientiertes Führen

Die Glücksforschung der letzten beiden Jahrzehnte zeigt deutlich, dass eine zufriedenstellende berufliche Tätigkeit für die meisten Menschen einer der wesentlichen Aspekte für ein glückliches Leben ist. Doch was sind die Zutaten, damit die eigene Arbeit glücklich macht? Eines der wichtigsten Elemente dabei ist, dass die eigenen Stärken im Beruf gefördert und gefördert werden.

Aus dieser Erkenntnis begründete der amerikanische Wissenschaftler und Psychologe Martin Seligman in den 90-iger Jahren die Positive Psychologie. Sie begreift sich als ergänzende Sichtweise, die es so explizit noch nicht in der Psychologie gab. Sie forscht nach Aspekten, die das Leben besser, glücklicher, gesünder und lebenswerter machen.

In den letzten Jahren hat sich daraus ein Teilbereich entwickelt: Das »Positive Leadership«. Positive Leadership zielt darauf ab, dass Führungskräfte fokussiert auf die individuellen Stärken der Mitarbeiter bauen und diese fördern, anstatt Schwächen in den Vordergrund zu stellen. Das ist in der Praxis nicht so einfach. Einer der Gründe dafür ist, dass die meisten Menschen in unserer Gesellschaft darauf trainiert sind, Schwächen zu erkennen und daran zu arbeiten, anstatt ihre Stärken weiter auszubauen. Denken Sie nur an Ihre eigene Schulzeit. Falls Sie Nachhilfe bekommen haben – in welchem Fach war das? Dort, wo Sie nicht besonders begabt waren, oder in jenem, wo Sie scheinbar überdurchschnittliche Kompetenzen hatten? Die Antwort ist für die meisten klar: Wir wurden dort gefördert, wo unsere Schwächen lagen. Dort wo wir besonders gut waren, wurde ein Förder- und Förderbedarf in vielen Fällen nicht erkannt. Diese Herangehensweise an Persönlichkeitsentwicklung ist ein schwächenorientierter Ansatz. Wir versuchen Schwächen zu erkennen und sie entweder auszumerzen oder ein Mittelmaß zu erreichen, während den persönlichen Stärken und Kompetenzen vergleichsweise weni-

ger Beachtung geschenkt wird. Mittlerweile haben viele Schulen erfolgreiche Konzepte entwickelt, um Stärken zu stärken und somit sowohl das Selbstvertrauen als auch die Leistungsfähigkeit ihrer Schüler positiv zu beeinflussen. Positive Leadership entspricht genau dieser Denklöge.

Wofür genau steht nun Positive Leadership? Das lässt sich zusammengefasst mit vier Zutaten beschreiben: Erstens – wie bereits erwähnt – der Orientierung an den persönlichen Stärken. Der zweite Aspekt ist das »Flow – Erleben«. Auch wenn Sie den Begriff nicht kennen, haben Sie ihn schon mehrfach erlebt. Immer dann, wenn Sie in einer Tätigkeit völlig aufgehen, die Zeit wie im Flug vergeht und sie dabei auch noch überaus konzentriert sind, haben Sie dieses Flow Erleben. Viele Menschen haben diesen Flow bei ihren Hobbys, beispielsweise beim Computerspielen, Internet surfen oder im Fitnessstudio beim schweißtreibenden Training. Aber selbst bei der Gartenarbeit oder beim Lesen eines spannenden Buches kann es zu einem Flow Effekt kommen. Das Gegenteil von Flow erleben Sie immer dann, wenn Sie alle Augenblicke auf die Uhr sehen und das Gefühl haben, dass die Zeit wieder einmal besonders langsam vergeht. Was ein positives Flow-Erleben auslöst ist bei jedem Menschen individuell. Im Arbeitsleben kann das bei einem Mitarbeiter das Durcharbeiten der Jahresbilanz sein und bei einem anderen ist es ein besonders anspruchsvolles Gespräch mit einem Kunden. Würden diese beiden Mitarbeiter ihre Tätigkeit tauschen, würde es zu keinem Flow kommen – ganz im Gegenteil. Die zweite Zutat zum Positive Leadership bedeutet also, dass die Führungskraft erkennt, welche unterschiedlichen Tätigkeiten bei verschiedenen Mitarbeitern ein Flow-Gefühl begünstigen oder sogar auslösen.

Der dritte Aspekt ist die Beteiligung an Entscheidungsprozessen. Studien zeigen ganz klar auf, dass ein erweiterter Entscheidungsspielraum vermehrt zu einer selbst geplanten Arbeitsgestaltung führt, die Flow Erlebnisse auslöst. Das ist nicht verwunderlich. Wenn wir ein Ziel definiert haben und den

Weg dahin mitgestalten können, dann suchen wir uns Gestaltungsmöglichkeiten aus, die unserem Wesen entsprechen. Angenommen Sie entscheiden sich im Urlaub einen Berggipfel zu erklimmen und sie hätten die Möglichkeit zwischen mehreren Wegen zu wählen: Dem steilen Weg, der kurz aber anstrengend ist. Dem längeren Weg, der mehr Zeit in Anspruch nimmt, dafür aber flacher und mit interessanten Zwischenstationen verlockt. Oder die Gondel, die sie nach kurzer Zeit ohne Anstrengung zum Ziel bringt. Wahrscheinlich werden Sie bereits nach dem Lesen dieser drei Varianten Ihre Wahl getroffen haben. Das Entscheidende dabei ist, dass SIE diese Variante selbst gewählt haben und nicht ein anderer entschieden hat. Und das wiederum beeinflusst Ihre Motivation und Ihr Durchhaltevermögen signifikant. Selbst wenn es anstrengend sein sollte, identifizieren Sie sich ungleich mehr mit dem was Sie tun. Die dritte Zutat zum Positive Leadership bedeutet also, dass die Führungskraft Entscheidungsspielräume für ihre Mitarbeiter erkennt, erweitert und auch akzeptiert.

Der vierte Aspekt von Positive Leadership ist der Sinn, den die Arbeit vermittelt. Das wird erreicht durch erstrebenswerte Ziele und Zielvereinbarungen, aber auch durch Unternehmensvisionen. Und wiederum schließt sich der Kreis: Eine Arbeit, die wir als sinnvoll erleben, hat weitaus höheren Motivationscharakter und unser Engagement sowie die Identifikation mit dem was wir tun ist größer.

Ist Positive Leadership »nur« die sozialromantische Idee einer Wohlfühl-Generation oder lassen sich die Auswirkungen auch mit harten Fakten belegen? Die Forschung dazu ist wissenschaftlich gesehen relativ jung. Erst seit rund 10 Jahren beschäftigt man sich damit. Dennoch belegen bereits zahlreiche fundierte Studien die positive Wirkung sowohl für Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter. So zeigt der Wirtschaftswissenschaftler Fred Luthans von der Universität Nebraska, dass bereits eine geringfügige Veränderung in Richtung Positive Leadership den Jahresgewinn von Unternehmen spür-

bar steigert. Bei einem mittleren Unternehmen beispielsweise sind das 12 Millionen Dollar pro Jahr. Wissenschaftlich mittlerweile eindeutig bewiesen ist die positive Wirkung auf Mitarbeitermotivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit, sogar die persönlichen Einstellungen werden davon beeinflusst. Eine brandneue Studie, die soeben von der Universität Washington veröffentlicht wurde, zeigt, dass sich der Einfluss sogar signifikant auf das gesamte Wohlbefinden auswirkt. Weitere aktuelle Studien machen erfreulicherweise deutlich, dass die notwendigen Kompetenzen zu Positive Leadership bei Führungskräften in Seminaren trainiert werden können und dieser Trainingseffekt auch messbar ist. Derzeit arbeiten wir gemeinsam mit der Erste Bank der österreichischen Sparkassen AG an einem Forschungsprojekt dessen Ziel es ist, einen Test zu entwickeln, der bei Führungskräften die Kompetenz und das Entwicklungspotential für Positive Leadership sichtbar machen kann. Die Ergebnisse werden voraussichtlich Ende des Jahres auf dem Tisch liegen und werden bereits jetzt mit Spannung erwartet.

Warum ist dieser Führungsstil in einer Zeit, wo die Ressourcen knapp werden, besonders interessant? Dafür gibt es mehrere Gründe. Einer der wesentlichsten ist, dass die Forschungen zeigen, dass es bei Positive Leadership nicht um ökonomische Faktoren geht, sondern um die Möglichkeit seine Stärken auszuleben und einen Führungsstil zu pflegen, der genau diese Stärken in den Vordergrund stellt. Beschreibt man diesen Führungsstil anhand der vorher besprochenen Konzepte, so widerspricht er stark dem Homo Oeconomicus und zeigt die meisten Parallelen mit dem Stil des selfactualizing man. Allerdings gibt es zwei wesentliche Ergänzungen: Die Person der Führungskraft wird durch ihr Verhalten viel stärker gewichtet. Es geht nicht nur darum, Tätigkeiten, die Entfaltungsspielraum haben anzubieten, sondern insbesondere auch darum, Stärken zu erkennen, diese zu kommunizieren und damit Zufriedenheit und Leistung zu stärken. Der zweite Aspekt liegt in der Wirkungsforschung. Das wissenschaftliche Inst-

umentarium ist heute vielschichtiger als zur Zeit des selfactualizing man. Das Selbstverständnis der Wissenschaft ist heute stärker darum bemüht, theoretische Konzepte in die Praxis zu transferieren und ihre Wirkung zu testen. Darum gibt es zum Konzept des Positive Leadership bereits zahlreiche Studien, die belegen, dass diese Form der Führung tatsächlich jene positiven Wirkungen zeigt, die theoretisch vorhergesagt werden.

Entgegen den Vorstellungen der »transaktionalen Führung« bei denen in den letzten beiden Jahrzehnten stark zielorientierte, leistungsorientierte und weniger führungskraftorientierte Konzepte gefordert wurden, stehen bei Positive Leadership wieder die Persönlichkeit und soziale Kompetenz der Führungskraft im Vordergrund. Das ist insofern wesentlich, da in Krisenzeiten menschliche Kontakte und soziale Kompetenzen an Bedeutung gewinnen, während rein leistungsorientierte Systeme die Geborgenheit und menschliche Verantwortung vermissen lassen, die Menschen in unsicheren Zeiten suchen.

Ist Positive Leadership daher das Wunderwerkzeug der Krise? Wenn wir das glauben, würden wir wieder in den Kanon der Suche nach DEM richtigen Führungsstil einstimmen und das Rad der Zeit um 100 Jahre zurückdrehen. Dennoch bietet diese Art der Führung brauchbare Ansätze, Anregungen und konkrete Maßnahmen zur Umsetzung. Es liegt an der Kompetenz der Führungskraft zu erkennen, welche Elemente daraus in welcher Form in der individuellen Situation umsetzbar sind. Ziel der Aus- und Weiterbildung von Führungskräften darf es daher nicht sein, einen vermeintlichen »one best way« von Führungskompetenz zu vermitteln, sondern verschiedene Führungsstile und dazugehörige Methoden und Techniken zu erlernen, um dann aus diesem Fundus jenen auswählen zu können, der in der jeweiligen Situation der Beste ist.

Autor

Dr. Markus Ebner, MSc,
Wirtschafts- und Organisationspsychologe,
Leiter der Unternehmensberatung ebner-
team.com; Lehrbeauftragter an Universitä-
ten und Fachhochschulen, Autor einschlägi-
ger Fachbücher und Publikationen, langjäh-
rige Erfahrung als Seminarleiter und Coach
in den Bereichen Führung, Kommunika-
tionspsychologie und Teamentwicklung