

Forschung und Praxis an der FHWien der WKW

Barbara Covarrubias Venegas

Katharina Thill · Julia Domnanovich *Hrsg.*

Personalmanagement

Internationale Perspektiven
und Implikationen für die Praxis



Springer Gabler

Markus Ebner

Inhaltsverzeichnis

16.1	Einleitung	281
16.2	Das Menschenbild hinter klassischen Führungsansätzen	282
16.3	Das Menschenbild hinter modernen Führungsansätzen	284
16.4	Universell – Kulturell – Individuell?	284
16.5	Positive Psychologie, PERMA und die Bedeutung der Kultur	286
16.6	Von Positiver Psychologie zu Positive Leadership	290
16.7	Positive-Leadership-Forschung und PERMA-LEAD	291
16.8	Positive Leadership, Organisationskultur und interkulturelle Aspekte	293
16.9	PERMA-LEAD im internationalen Kontext	295
	Literatur	301

16.1 Einleitung

„Die Art, wie Führung praktiziert wird beziehungsweise werden soll, wird ganz maßgeblich durch den kulturellen Kontext beeinflusst“, sagt Felix. C. Brodbeck, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität in München (Braun 2008, S. 35). Diese Aussage wird fundiert durch die GLOBE-Studie bestätigt, die sich mit Kulturen und deren impliziten Führungstheorien beschäftigt (House et al. 2002). Auch Positive Leadership hat als relativ neuer und gerade in den letzten Jahren unglaublich populärer Führungsstil eine eindeutige regionale Geburtsstätte: Die USA.

M. Ebner (✉)

Ebner-team Training Coaching Forschung GmbH, Wien, Österreich

E-Mail: ebner@ebner-team.com

Doch welchen Einfluss haben kulturelle Aspekte auf die Wirksamkeit dieses Führungsstils? Gerade im HR-Bereich von international tätigen Unternehmen stellt sich diese Frage ganz konkret bei der Konzeption von unternehmensweiten Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Aber auch bei nationalen Organisationen, in denen MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Kulturen zusammenarbeiten, ist dieser Aspekt aus Sicht des Personalmanagements relevant. Zahlreiche Studien zeigen eindeutig, dass die Wirksamkeit unterschiedlicher Führungsstile durch den kulturellen Kontext beeinflusst wird. So beschreiben Hanges et al. (2016) die Kultur als Moderatorvariable zwischen Führungsstil und Outcome. Noch klarer wird der Zusammenhang zwischen Kultur und situativ passendem Führungsstil bereits in der GLOBE-Studie aufgezeigt (Dorfman et al. 2012; House et al. 2004), bei der 17.000 Personen in 62 Ländern befragt wurden und 6 Leadership-Dimensionen verglichen wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass nur ein geringer Teil der Führungsattribute, wie zum Beispiel Vertrauenswürdigkeit, universell gewünscht sind. Für eine weitaus größere Anzahl von möglichem Führungsverhalten gibt der kulturelle Kontext vor, ob dieses als passend eingeschätzt wird. Die Frage der Bedeutung des kulturellen Umfelds stellt sich daher auch bei Positive Leadership. Worum geht es in diesem Führungsstil? Wie ist er im Hinblick auf die anderen Führungsstile einzureihen? Welche Relevanz haben kulturelle Aspekte für diesen Führungsansatz? Diesen Fragen soll in diesem Beitrag fundiert nachgegangen werden.

16.2 Das Menschenbild hinter klassischen Führungsansätzen

Schon wieder ein neuer Führungsstil – ist das denn notwendig? Diese Frage ist durchaus berechtigt! Um das Potenzial und die Einordnung von Positive Leadership zu erkennen, möchte ich Sie daher zuerst an den Beginn der Führungsforschung, vor knapp mehr als 100 Jahren, führen.

Als der US-amerikanische Ingenieur Frederick Winslow Taylor im Jahr 1911 sein Buch „The Principles of Scientific Management“ veröffentlichte, war es das erste Buch mit der Logik einer wissenschaftlichen Herangehensweise an das Thema Führung. Das Konzept des Scientific Management, wie er es nannte, setzte sich letztendlich als wissenschaftliche Betriebsführung in allen industrialisierten Ländern durch (Kauffeld 2014). Es wäre sicherlich für ihn unvorstellbar gewesen, dass rund 100 Jahre später mehrere 10.000 Bücher zu diesem Thema zur Verfügung stehen würden. Die Frage, die sich daher heute viele Menschen stellen, ist, ob Führung in den letzten 100 Jahren so viel komplizierter geworden ist. Diese Frage zielt jedoch in die falsche Richtung. Was sich nämlich verändert hat, ist nicht die Kompliziertheit von Führung, sondern das Menschenbild dahinter. Also salopp formuliert die Logik, „wie Menschen ticken“ – und somit optimal geführt und motiviert werden sollen. Dieses Menschenbild ist durch Positive Leadership wesentlich erweitert worden, wie im weiteren Verlauf noch genauer ausgeführt werden wird.

Taylors Logik war aus heutiger Sicht sehr einfach: Alle Menschen sind gleichartig motivierbar, egal welches Alter sie haben, in welcher Organisation sie arbeiten und wie ihre