

Messbare Vorteile durch „Positive Leadership“

Wie kann das Konzept von „Positive Leadership“ die Arbeitswelt verändern? Im Interview mit dem VAA Magazin sprechen Wirtschafts- und Organisationspsychologe [Dr. Markus Ebner](#) und VAA-Vorstandsmitglied Dr. Roland Fornika über positive Führung und ihre transformativen Effekte. Führungsforscher Ebner erklärt unter anderem, wie dieser evidenzbasierte Ansatz Unternehmen dabei hilft, das Potenzial ihrer Beschäftigten zu entfalten. Für Fornika wird deutlich, dass selbst traditionelle Branchen wie die Chemie von diesem Führungsstil profitieren können.

VAA Magazin: Herr Ebner, Sie sind ein studierter und promovierter Wirtschafts- und Organisationspsychologe. Wie genau lassen sich Ihre Forschungsschwerpunkte und Tätigkeitsbereiche beschreiben?

Ebner: Einerseits lehre ich seit fast 20 Jahren an der Universität Wien im Bereich Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Andererseits leite ich selbst ein Team von zehn Personen als Trainer, Coach, Berater und Keynote-Speaker. Wir betreuen und unterstützen überwiegend Unternehmen und Organisationen bei ihren Führungskräfteentwicklungsprogrammen. Diese Verbindung zwischen Wissenschaft und Praxis ist besonders im Führungsbereich interessant.

Mein Schwerpunktthema seit mehr als zehn Jahren ist Positive Leadership. Vor rund acht Jahren habe ich dann gemeinsam mit meinem Team ein Führungsmodell entwickelt, das auf den bisherigen Forschungsergebnissen der Positiven Psychologie beruht. Wir wollten überprüfen, ob dieser Ansatz tatsächlich auch in der Wirtschaft Effekte zeigt.

Wie sich herausgestellt hat, hat dieser Ansatz tatsächlich Effekte. Ab diesem Zeitpunkt ging es eigentlich sehr rasant. Ich habe mich genau auf diesen Führungsbereich spezialisiert und ihn auch für die Praxis aufbereitet. Mittlerweile gibt es etwa 40 bis 50 Forschungsarbeiten dazu und erfreulicherweise bereits über 1.000 zertifizierte Beraterinnen und Berater, die mit diesem Ansatz

in Unternehmen arbeiten. Viele Unternehmen haben diesen Führungsansatz bereits als Organisations- und Führungskultur eingeführt.

Fornika: In jedem Unternehmen ist das Thema „Wie wollen wir zukünftig miteinander arbeiten und umgehen?“ mehr oder weniger intensiv an der Tagesordnung, weil notwendige Veränderungen, denen wir uns stellen müssen und unsere Arbeitswelt unmittelbar beeinflussen, in immer kürzer werdenden Zyklen stattfinden. Benannte Unternehmenswerte und eine gelebte Unternehmenskultur wirken sicherlich unterstützend. Und da ist Posi-

tive Leadership natürlich auch ein aktuelles und wichtiges Thema. Bei Röhm haben wir beispielsweise unsere Kernwerte herausgearbeitet, die sich unter dem Begriff CORE zusammenfassen: C steht für Creativity, O für Openness, R für Responsibility und E für Entrepreneurship. Mitarbeiterumfragen in Unternehmen ergeben vielfach, dass immer noch ein sehr großer Anteil von „Unternehmensbewohnern“ in den Belegschaften anzutreffen ist, die sich eher an den Vorgesetzten orientieren und lieber abwarten. Und das ist ja schon gegensätzlich zum Intrapreneurship-Ansatz. Wie können die Elemente, die in Positive Leadership enthalten ►

Dr. Markus Ebner ist Wirtschafts- und Organisationspsychologe mit dem Schwerpunkt Positive Leadership. Der Führungsexperte forscht und lehrt an der Universität Wien und ist außerdem als Coach, Berater und Keynote-Speaker aktiv. Foto: privat.



sind, die Initiative und das eigenverantwortliche Handeln der Fach- und Führungskräfte fördern?

Ebner: Das lässt sich gut mit dem von meinem Team entwickelten Führungsmodell erklären. Die erste Welle der positiven Psychologie war sehr individualistisch und hat den Fokus auf Stärkenorientierung gelegt: Welche unterschiedlichen Stärken haben Menschen? Wie kann man diese diagnostizieren? Welche typischen Stärken korrelieren etwa mit Erfolg im Beruf oder mit Lebensglück? Das hat dann die nächste große Welle ausgelöst, mit der auch Positive Leadership startete. Man hat sich die Frage gestellt, ob es bestimmte Rahmenbedingungen braucht, damit Menschen ihr Potenzial entfalten können oder wollen.

Man ist tatsächlich fündig geworden und hat fünf Elemente identifiziert. Wenn die ausreichend da sind, entfalten Menschen ihr Potenzial. Das Akronym, das dafür entwickelt wurde, heißt PERMA. P steht für positive Emotionen. E steht für Engagement, sich einbringen zu können. R steht für Relationships, also die Beziehungsqualität der Menschen, die uns

umgeben. Das M steht für Meaning, also erlebte Sinnhaftigkeit, und das A für Accomplishment – das bewusste Wahrnehmen von Zielen, die man erreicht hat. Damit sind überwiegend diese kleinen Ziele gemeint, die man so jeden Tag so oft erreicht.

Sind diese Elemente vorhanden, entfalten Menschen ihr Potenzial. Das gilt für alle Systeme, auch für Familien oder sogar Schulklassen. Unser Beitrag als Organisationspsychologen war, diesen Ansatz auf die Arbeitswelt – konkret auf Führung – zu adaptieren. Aus diesem Gedanken ist vor ungefähr acht Jahren der Führungsansatz PERMA-Lead entstanden. Das ist ein konkretes und objektiv messbares Führungsverhalten, das sich günstig auf das PERMA-Erleben am Arbeitsplatz auswirkt. Wir können eindeutig zeigen, dass Beschäftigte ihr Potenzial entfalten, wenn Unternehmen und Führungskräfte sich diese fünf Elemente fokussieren.

Die Rahmenbedingungen sehen in vielen Unternehmen unterschiedlich aus. Auch gibt es große Unternehmen, die viele verschiedene Führungskräfte in vielen verschiedenen Bereichen haben. Dort kon-

kurrieren dann auch verschiedene Theorien miteinander. Manche finden positive Führung gut, manche verfolgen eher einen altmodischen Ansatz. Wie kann man damit umgehen?

Ebner: Bei früheren Führungsansätzen reden wir auch von Ansätzen, die zu einer bestimmten Zeit in bestimmten Unternehmen vielleicht akzeptiert und wirksam waren. Aber Menschen verändern sich und mit ihnen das Wertesystem. Was Menschen am Arbeitsplatz als zumutbar beschreiben, verändert sich. Wenn jemand sagt, er habe eine ganz tolle Führungserfahrung von vor 30 Jahren, dann mag das vor 30 Jahren auch in diesem Unternehmen funktioniert haben. Menschen kann man nur eingebettet in eine Unternehmenskultur und ein Wertesystem betrachten. Die wenigsten würden heute in einem Unternehmen bleiben, das so geführt wird wie vor 30 Jahren. Heute wollen Menschen möglichst individuell geführt werden, weil sie auch unterschiedliche Bedürfnisse haben.

Fornika: In Gesprächen mit zahlreichen Kolleginnen und Kollegen aus den unterschiedlichsten Firmen der Chemie-





*Dr. Roland Fornika ist seit 2021
Vorstandsmitglied des VAA.
Der Chemiker ist als Head of
Technology Management –
Operational Efficiency bei der
Röhm GmbH tätig. Foto: VAA*

und Pharmabranche wird mir bestätigt, dass noch viele Führungskräfte einem in die Jahre gekommenen Führungsansatz beziehungsweise Führungsstil verhaftet sind. Dies scheint in unserer Branche noch durchaus verbreitet zu sein, weil wir als chemische Industrie zwar einerseits enorm innovativ sein müssen und es auch sind, andererseits jedoch vielfach noch sehr konservativ ticken und Veränderung nur bedingt eingehen wollen. Es sind also tayloristische Züge noch tagtäglich erlebbar, die Ansichten im Bereich Führung ändern sich aber auch. Dies wird immer mehr deutlich. Der Positive-Leadership-Ansatz hebt Eigenschaften hervor, die bislang in der Führung einfach nicht ernst genug genommen wurden.

Ebner: Ich glaube, alle Generationen, die vor uns gelebt haben, haben genau das gleiche erlebt, dass sich Dinge verändern. Veränderung passiert gefühlt

immer nur jetzt, aber sie war schon immer da.

Fornika: Können wir eigentlich auch die Wirkung von veränderter Führung explizit nachweisen?

Ebner: Ja, das kann man ganz klar zuweisen. Wonach wir dabei nicht suchen dürfen, sind konkrete, in allen Situationen funktionierende Verhaltensweisen. Das wäre ein alter Ansatz. Ich möchte ein Beispiel skizzieren: Wir wissen, dass Menschen positive Emotionen brauchen, um Potenzial zu entfalten. Aber was bedeutet das für die Praxis? Als Führungskraft muss ich genau hinhören und mit meinen Leuten reden. Am besten, man bespricht das direkt mit denen, die man führt. Sie wissen nämlich am besten, was bei ihnen positive Emotionen bewirkt. Ich warne davor, Best-Practice-Beispiele aus anderen Abteilungen oder Unternehmen heranzuziehen, weil sie immer nur in ei-

nem bestimmten Setting einer individuellen Gruppe funktionieren.

Fornika: Herr Ebner, wir sind ein Verband, der die Fach- und Führungskräfte in der Chemie und Pharmazie vertritt. Unsere Mitglieder sind zu einem überwiegenden Teil naturwissenschaftlich-technisch ausgebildet und orientiert. In meinen Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen und in der VAA-Community merke ich, dass Positive Leadership noch kein Selbstläufer ist. Wie kann es gelingen, den zweifelsfrei für alle beteiligten gewinnbringenden Führungsansatz von PERMA-Lead in unserer Branche zu intensivieren?

Ebner: Also ich selbst habe schon mit einigen Organisationen und Unternehmen aus diesen beiden Branchen zu tun gehabt und war auch auf Veranstaltungen, die Firmen dieser Branche für ihre Führungskräfte organisiert haben. Und ich nehme hier ein wirklich sehr großes Interesse und eine sehr große Akzeptanz wahr. Der Schlüssel liegt gerade in ihren Branchen in der Evidenzbasierung. Das ist der gleiche Ansatz, den wir heute in der modernen Führungsforschung haben. Daher eine ausgezeichnete Passung! Es ist eher die Frage: Wie sehr sind die Personalabteilungen in den jeweiligen Unternehmen an dem Thema dran? Und bereiten es so auf, dass die Führungskräfte sich damit beschäftigen? Wenn das gut gemacht wird, sind diese Branche und Positive Leadership ausgesprochen kompatibel. ■



Bitte scannen,
um die Langfassung
des Interviews
online zu lesen.

