

„Auf die Stärken schauen“

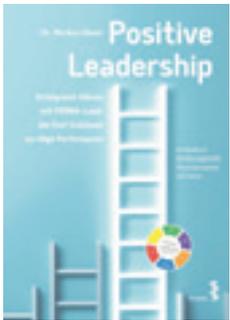
In seinem neuen Buch erläutert Markus Ebner das Konzept von „Positive Leadership“. Wir haben mit dem Autor darüber gesprochen, wie sich eine Führungskultur etablieren lässt, die Freude, Sinn und Wohlbefinden ermöglicht.

INTERVIEW: CHRISTIAN THIELE



Foto: privat

Dr. Markus Ebner lehrt als Wirtschafts- und Organisationspsychologe an den Universitäten Wien und Klagenfurt. Zudem berät er mit seinem Team (www.ebner-team.com) Organisationen und hilft Führungskräften, sich weiterzuentwickeln



Markus Ebner: **Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance**, Facultas 2019, 39,90 Euro

► **Personalwirtschaft: Herr Ebner, Sie knöpfen sich in Ihrem Buch unter anderem Mythen der Führung vor. Welcher Mythos gehört am dringendsten auf den Müllhaufen?**

Markus Ebner: Eindeutig jeder Mythos, jede Theorie, die behauptet, als Führungskraft müsse man immer ganz genau dieses oder jenes machen. Das widerspricht komplett der Erfahrung, dass Menschen wie auch Organisationen unterschiedlich sind. Ein anderer Mythos, längst von der Wissenschaft widerlegt: dass Menschen ausschließlich über Geld motivierbar sind.

Sie setzen stattdessen auf Positive Leadership. Wofür steht das Konzept?

Im Kern geht es bei Positive Leadership darum, das Wohlbefinden in Teams und Organisationen zu fördern. Zentral dafür ist das Perma-Konzept, als dessen Urheber der US-Psychologe Martin Seligman gilt. Es besteht aus fünf Dimensionen, von der Förderung positiver Emotionen bis zum Erleben von Sinnhaftigkeit.

Das klingt nicht so, als würde der Chef seine Mitarbeiter anleiten und kontrollieren. Was ist an diesem immer noch weit verbreiteten Führungsstil eigentlich so verkehrt?

Erst einmal gar nichts. Die Frage ist ja immer: Was wird gebraucht? Wenn ich von einem Mitarbeiter möchte, dass etwas auf ganz genau die oder jene Art gemacht wird, dann würde ich der Führungskraft auch vorschlagen, dass sie das ganz genau so kommuniziert. Positive Leadership heißt ja nicht, dass man nicht anweisen darf. Nach meinem Verständnis ersetzt es klassisches Führen nicht, sondern ergänzt es.

Wie ist es in diesem Konzept mit dem Thema Kritik?

Es hört sich so an, als sollten Führende immer nur loben, wertschätzen, Gelungenes hervorheben. Natur-

lich muss man einerseits identifizieren, was schlecht läuft oder wo jemand noch Entwicklung braucht. Aber Positive Leadership heißt, dass ich mit der gleichen Intensität darauf schaue, wo bestimmte Stärken liegen, und dass ich die Möglichkeiten schaffe, diese Kompetenzen zu erkennen, zu fördern und einzusetzen. Dieser Teil hat im klassischen Führen wenig bis gar keine Relevanz.

Sie schreiben in Ihrem Buch, dass sich gute Führung messen und in harten Zahlen ausdrücken lässt. Wie denn zum Beispiel?

Das ist sehr einfach zu beantworten, wenn wir uns fragen, was der Zweck von Führung ist. Der kann doch nur sein, andere Menschen dabei zu unterstützen, dass es der Organisation besser geht und dass sie erfolgreich ist. Wenn Führung dazu nicht beiträgt, wäre sie eher schädlich als hilfreich. Somit kann man die Effizienz von Leadership einfach messen, indem man beispielsweise Führungsstile mit harten Kennzahlen wie Krankenstand oder mit dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens korreliert.

Kann es auch ein Zuviel an positiver Führung geben?

Möglicherweise. Derzeit verfolgt man sehr stark die Logik: je mehr Positive Leadership, desto besser. Das zeigt auch die wissenschaftliche Datenlage. Doch darin finden wir auch kleine Hinweise darauf, dass sich zu viel Lob oder zu viel Feiern von Gelungenem womöglich negativ auf die Burn-out-Gefährdung auswirkt.

Wie das?

Zum Beispiel wenn dadurch ein Leistungsdruck entsteht, immer etwas Lobens- und Feiernswertes vorweisen zu müssen. Wie gesagt, es gibt erste Hinweise, die noch nicht wissenschaftlich abgesichert sind. Für die Zukunft wünsche ich mir da klare Antworten. ■