

28.2	Los geht's: Vorbereitungen für Positive Leadership und PERMA . . . . .	462
28.3	Und so haben wir es gemacht: Beispiele aus der Praxis . . . . .	463
28.4	In bestehende Konzepte integrieren, am Beispiel »Talent Management« . . . . .	466
28.5	Neue Wege gehen, am Beispiel »Filialneueröffnungen« . . . . .	468
28.6	Stimmen aus dem Unternehmen zu Positive Leadership und den PERMA-Faktoren . . . . .	470
28.7	Positive Leadership. Klingt gut. Ist gut? Die Herausforderungen . . . . .	471
28.8	Ist Positive Leadership etwas für uns? . . . . .	472

29	Magistrat der Stadt Wien, Magistratsabteilung 11 Wiener Kinder- und Jugendhilfe: Potenziale zu nützen braucht manchmal Mut, Strukturen zu verändern . . . . .	473
29.1	Eine spezielle Teamsituation . . . . .	474
29.2	Mutig das Bestehende reflektieren . . . . .	475
29.3	Neue Wege gehen . . . . .	477
29.4	PERMA-Lead als fruchtbarer Boden . . . . .	480
30	IKEA: »Your Idea Counts«. Ein Pilotprojekt für Engagement . . . . .	482
30.1	Bottom-up statt von oben verordnet . . . . .	484
30.2	Los geht's: Von der Konzeption in die Praxis . . . . .	485
30.3	Aus Alt mach Neu: Vom Postkasten zur Ideenbox . . . . .	487
30.4	Herausforderungen, Quick-Wins und jede Menge PERMA-Lead . . . . .	489
30.5	Reflexionen der Projektleiterin und Next Steps . . . . .	491

#### Teil IV: Appendix

31	Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers zur Messung von Positive-Leadership-Verhaltensweisen bei Führungskräften . . . . .	495
	Persönliches und Danksagung . . . . .	503
	Literaturverzeichnis . . . . .	509
	Stichwortverzeichnis . . . . .	533

## Geleitwort von Univ.-Prof. Erich Kirchler

Jede Medaille hat zwei Seiten. Diese Erkenntnis schützt nicht davor, dass wir häufig eine Seite bestaunen und die andere vergessen!

Selten sind Entscheidungsalternativen eindeutig gut oder schlecht, Ergebnisse eindeutig vorteilhaft oder nachteilig, Entwicklungen klar positiv oder negativ. »Gut« und »schlecht« liegen oft eng beieinander. Urteile über komplexe Ereignisse und Entscheidungen für eine Alternative aus dem kaum durchschaubaren Angebot von Möglichkeiten basieren zwar theoretisch darauf, dass Menschen alle verfügbaren Informationen im Blickfeld haben und analysieren. Im Alltag jedoch hält die Annahme nicht, wonach Urteile das Ergebnis vollständiger Informationsverarbeitung sind und Entscheidungen rational getroffen werden.

In komplexen Welten, in Situationen, in denen Sachverhalte nicht eindeutig sind und oft einander widersprechen, reduzieren wir die Informationsmenge, bevor wir ein Urteil bilden; wir orientieren uns an Signalen und ignorieren Information, die im Hintergrund liegt. Wir richten den Spot unserer Aufmerksamkeit auf bestimmte Sachverhalte und vernachlässigen andere unbeachtet im Schatten.

Wenn wir Ereignisse bewerten, vertiefen wir uns einseitig in Details, weil diese unseren Überzeugungen entsprechen, unsere Erwartungen bestätigen und deshalb die Mühe sparen, unsere Ansichten zu hinterfragen und gegebenenfalls zu revidieren. Das gilt nicht nur für Entscheidungen von Menschen im Alltag und ideologiebasierte Interpretationen gesellschaftlicher Ereignisse, sondern auch für die Wissenschaften, die ihren Aufmerksamkeitsspot auf bestimmte Phänomene richten und deren Komplexität reduzieren, um zu verstehen. Auch wer Wissen über das Erleben und Ver-

halten von Menschen schafft, konzentriert sich auf bestimmte Sachverhalte und lässt andere außer Acht. Die Gründe dafür liegen nicht nur in unseren begrenzten kognitiven Möglichkeiten. Die Motive entspringen auch unseren voreingestellten Meinungen über das, was Menschen antreibt. Nicht zuletzt zählen auch Moden und Chancen, von der eigenen Scientific Community gehört zu werden.

Die Psychologie hat sich lange vor allem auf menschliche Unzulänglichkeiten, auf Abweichungen von der Norm und die Korrektur negativer Erfahrungen und Verhaltensweisen konzentriert. Markus Ebners »Geschichte aus dem Jahr 1899« in Kapitel 3 zeigt eindrucksvoll, welche Folgen der Fingerzeig auf Schwächen und die wohlgemeinte Therapie haben können.

Die Positive Psychologie hat darauf aufmerksam gemacht, dass in der wissenschaftlichen Psychologie lange Zeit eine Seite der Medaille vergessen wurde, und sich dafür eingesetzt, die Stärken von Menschen zu betonen und zu fördern. Der Effekt zeichnet sich nicht nur in höheren Leistungen ab, sondern auch im Wohlbefinden. Markus Ebner ist nicht nur ein überzeugter Vertreter der Positiven Psychologie, sondern hat sich große Verdienste darum erworben, die Sicht auf Stärken und die Erkenntnisse über die positiven Auswirkungen in die Führungsforschung und -praxis zu tragen.

Dieser Band zeugt nicht nur davon, dass Markus Ebner ein fundierter Kenner der Theorie, sondern auch, dass er erfolgreich in der praktischen Arbeit ist und die Erfahrungen aus der Praxis mit theoretischen Postulaten überzeugend verknüpft. Das Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis und die ständigen Anpassungen theoretischer Überlegungen sowie die Verfeinerung von Beratungs- und Interventionsstrategien garantieren nicht nur, dass seine Erkenntnisse und seine Arbeit ständig aktualisiert werden, sondern sind vorbildlich für das ständige Hinterfragen der eigenen Ansichten, für das Streben nach Verbesserung, nach der Erprobung von theoretisch begründeten Strategien und deren kritischen Evaluation.

Auch Markus Ebners Aufmerksamkeitsspotlight ist auf bestimmte Themen gerichtet. Allerdings aufgrund der Notwendigkeit, die Komplexität der Führung und der Interaktion mit MitarbeiterInnen in Organisationen »handhabbar« zu reduzieren, und nicht aus der Überlegung, seine eigene Meinung zu bestätigen. Dieser Band zeigt, dass die eigenen Vorstellungen

gen über Führung und Erfolg in der fundierten Kenntnis der schillernden Führungsforschung wurzeln, in deren Übersetzung in praktische Tätigkeit und in der kritischen Prüfung der eigenen Ansichten in der Auseinandersetzung mit Führungskräften verschiedener Organisationen. Das Resultat seiner Arbeit ist das PERMA-Lead-Modell: ein Führungsmodell, das auf positive Gefühle, Engagement und Autonomie, förderliche Beziehungen zwischen den Menschen in Organisationen, Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und Erfolg durch Erreichen von Zielen baut.

Führung bedeutet Einfluss nehmen. Darauf weist Markus Ebner in den ersten Zeilen dieses Buches hin. Tatsächlich sind dieses Bewusstsein und die daraus folgende Verantwortung nicht selbstverständlich. Die Macht, die Führungspersonen verliehen ist, verlangt nach vertrauenswürdigem Umgang mit ihr. Vertrauen basiert auf Kompetenz, Wertekongruenz mit den Geführten, Empathie und Wohlwollen. In einer Zeit, in welcher der Gutmensch in Verruf gekommen ist und es scheint, dass das Gegenteil von gut ist, ist die Forderung nach dem vertrauenswürdigen Umgang mit Macht in Führungspositionen richtig, notwendig und mutig.

Wie erfolgreich sind doch in der Zeit des Neoliberalismus diejenigen, deren Persönlichkeitsstruktur sich durch hohen Narzissmus, Machiavellismus und einen Gutteil an Psychopathie auszeichnet. Wer von seiner Großartigkeit überzeugt ist, sich rücksichtslos gibt und angstfrei Regeln bricht, gilt für manche als durchsetzungsstark. Diese Menschen sind charismatisch, haben ungeheure Energie und beeindruckende Zielstrebigkeit – und sie sind eine Gefahr. Nicht nur in wirtschaftlichen Organisationen steigen sie stolz mit ihrer »Dunklen Triade« in die Führungsetagen hinauf, auch am politischen Parkett sind diese Figuren unübersehbar, unüberhörbar und scheinbar unbezwingbar. Sie gewinnen ihre AnhängerInnen, indem sie ihnen einreden, wie nacheinander sie bisher behandelt wurden und wie schlecht es ihnen gehe und gehen werde, wenn sie sich nicht ihnen anvertrauten, wie sehr sie sich als ihre Führer ihrer Lage annehmen würden, dass sie das Zeug zur Verbesserung hätten, und sie erzählen Fake-Fakten-erfinderisch davon, dass alle, die nicht ihrer Ansicht seien, ihre gemeinsamen Feinde seien. Tabus werden angstfrei durchbrochen, sogenannte eigene Wirklichkeiten erschaffen, indem gezielt Fakten ausgeblendet werden und der Austausch mit Andersdenkenden abgeschafft wird.

Positive Leadership bedeutet Verantwortung zu übernehmen, Stärken und Wohlbefinden im Blickfeld zu haben, auf Empathie und Glaubwürdigkeit zu setzen, den eigenen Standpunkt kritisch zu reflektieren und zu fragen, was möglicherweise außerhalb des eigenen Aufmerksamkeitsfeldes liegt. Markus Ebner zeigt in seinem Buch, wie das geht und wie erfolgreich das ist.

*Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchner  
Vorstand des Instituts für Angewandte Psychologie:  
Arbeit, Bildung, Wirtschaft; Universität Wien  
November 2018*

## VORWORT

»Wie manipulativ ist eigentlich Führung?« Mit dieser Frage habe ich in den letzten Jahren zahlreiche meiner Workshops für Führungskräfte gestartet. Selbstverständlich provoziert diese Formulierung – und das ist auch meine Absicht. Manipulation ist doch etwas Unmoralisches, oder? Und welche Führungskraft möchte schon ihre Rolle als zumindest moralisch bedenklich einstufen! Doch wenn der Duden als Synonyme für »manipulieren« die Begriffe »beeinflussen« oder »lenken« vorschlägt, dann wird klar: Natürlich ist eine Hauptfunktion von Führung, genau das zu tun. Menschen beeinflussen sich permanent wechselseitig. Unsere Kollegen hinterlassen Spuren bei uns, die Meinung von Freundinnen kann uns auf neue Gedanken bringen und selbst der Nachbar, der uns grüßt oder auch nicht, hat einen Einfluss darauf, wie wir uns ihm gegenüber verhalten. Situationen, Umgebungsbedingungen oder Rollen, die uns zugeschrieben werden, beeinflussen uns. Warum würden sich sonst Menschen in verschiedenen Lebenssituationen so unterschiedlich verhalten?

Darum bin ich der festen Überzeugung, dass wir als Führungskräfte uns den Tatsachen stellen müssen: Ja, wir beeinflussen Menschen, und das ist ein relevanter Teil unseres Jobs! Erst wenn wir uns dieser Tatsache bewusst werden, ist auch klar, welche Verantwortung damit einhergeht. Die Beeinflussung findet nämlich statt, ob wir das wollen oder nicht. Denken Sie nur an eine Situation in der Vergangenheit, in der Ihnen ein Vorgesetzter oder eine Vorgesetzte ein positives oder negatives Feedback auf etwas gegeben hat, das Ihnen wichtig war. Möglicherweise hatten Sie diese Reaktion sogar einige Tage später noch im Kopf. Manchmal reicht ein einziger Satz für eine Wirkung, die stunden-, manchmal sogar tagelang anhält. Ein Vorgesetzter, der überwiegend mürrisch ist und jeden gemachten Fehler

**Dr. Markus Ebner**

# **Positive Leadership**

**Erfolgreich führen mit PERMA-Lead:  
die fünf Schlüssel zur High Performance**

*Ein Handbuch für Führungskräfte,  
Personalentwickler und Trainer*

**Dr. Markus Ebner** lehrt als Wirtschafts- und Organisationspsychologe an den Universitäten Wien und Klagenfurt und hat sich auf den Bereich »Positive Leadership« spezialisiert. Als ausgebildeter Coach und Organisationsentwickler verknüpft er Wissenschaft mit Praxis und begleitet seit mehr als 20 Jahren gemeinsam mit seinem Team als Coach, Trainer und Key-Note-Speaker Führungskräfte und Organisationen bei ihrer Weiterentwicklung.

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/markusebner](http://www.linkedin.com/in/markusebner)  
 Facebook: [www.facebook.com/DrMarkusEbner](http://www.facebook.com/DrMarkusEbner)  
 Kontakt-E-Mail: [markus.ebner@perma-lead.com](mailto:markus.ebner@perma-lead.com)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
 Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Alle Angaben in diesem Fachbuch erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Autors, der BeitragsautorInnen oder des Verlages ist ausgeschlossen.

1. Auflage 2019  
 Copyright © 2019 Facultas Verlags- und Buchhandels AG  
 facultas Universitätsverlag, Stolberggasse 26, 1050 Wien, Österreich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Umschlagbilder: © masterzphotois/iStock; © PERMA-Lead-Symbol,  
 Dr. Markus Ebner  
 Lektorat: Mag. Verena Hauser, Wien  
 Satz, Innen-, und Umschlaggestaltung: Ekke Wolf, typic.at  
 Grafiken: typic.at, unter Verwendung von © AVIcons/iStock (S. 165)  
 und © bananajazz/iStock (S. 161, 162, 164, 166, 167, 330, 336, 339, 340, 341)  
 Druck und Bindung: finidr, Tschechien  
 Printed in the EU

ISBN 978-3-7089-1686-6  
 eISBN 978-3-99030-834-9

## Inhalt

Geleitwort von Univ.-Prof. Erich Kirchler . . . . .	11
Vorwort . . . . .	15
1 Eminenzbasiert, evidenzbasiert und der Barnum-Effekt: Ein Plädoyer für die Wissenschaft! . . . . .	25
1.1 Persönlichkeitstests: Wenn das Horoskop zur psychologischen Diagnostik wird . . . . .	30
1.2 Rezepte für Führungskräfte wissenschaftlich hinterfragt . . . . .	32

## Teil I: Fundierte Hintergründe, relevante Forschungsergebnisse, praktische Tipps

2 Führung im Wandel: Von Taylorismus zu Positive Leadership . . . . .	39
2.1 Das Menschenbild hinter klassischen Führungsansätzen . . . . .	39
2.2 Das Menschenbild hinter modernen Führungsansätzen . . . . .	42
3 Die Wurzeln von Positive Leadership . . . . .	45
3.1 Positive Psychologie: Das Gelingen erforschen . . . . .	45
3.2 Positive Leadership: Zwischen Positiver Psychologie und Managementtheorien . . . . .	48
3.3 Psychologisches Kapital (PsyCap): Die Mikroebene . . . . .	51
3.4 Positive Organizational Scholarship (POS): Die Makroebene . . . . .	57
4 PERMA-Lead: Ein integratives Modell von Positive Leadership . . . . .	63
4.1 Kein »smarter« Ziel und dennoch . . . . .	63
4.2 Das PERMA-Modell als Basis von PERMA-Lead . . . . .	65
4.3 Von PERMA zu PERMA-Lead . . . . .	68