

## 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

als persönlichen Angriff interpretiert, manipuliert in diesem Sinne sein Team genauso wie jener, dessen Anwesenheit allein schon motivierend wirkt und bei dem man sichergehen kann, dass überdurchschnittliches Engagement auch wahrgenommen wird.

Der Unterschied zwischen »Alltagsmanipulation«, also der zufälligen, unbeabsichtigten gegenseitigen Beeinflussung, und Führung muss meines Erachtens sein, dass sich Führungskräfte ihrer Rolle und deren Wirkung bewusst sein müssen und in der Lage sein sollen, zielgerichtete positive Beeinflussung als ihre Aufgabe zu sehen. Gleichzeitig ist ein überdurchschnittliches Maß an Empathie und Selbstwahrnehmung notwendig, um so wenig unbeabsichtigte negative Beeinflussung wie nur möglich auszulösen. Ich glaube nämlich nicht, dass es viele Vorgesetzte gibt, die sich am Weg ins Büro vornehmen, heute wieder mal so richtig die Stimmung zu senken, die Motivation auf ein Mindestmaß zu reduzieren und jede Form von Eigeninitiative und Engagement zu vernichten. Dennoch passiert es. Täglich! In den meisten Fällen ist dies nicht beabsichtigt, so hoffe ich zumindest. Wenn es aber ohne Absicht und somit nicht zielgerichtet passiert, dann zeigen sich darin fehlende Führungskompetenz und Alltagsmanipulation, die dazu beigetragen haben, Arbeitsleistung zu vernichten.

Führungskräfte haben somit die unteilbare Verantwortung, zu erkennen, wie sie durch die Gestaltung ihrer Rolle und ihrer Verhaltensweisen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter günstig oder ungünstig beeinflussen. Gute Führung ist somit ein eigenes Kompetenzbündel – eine spezifische Kombination von bestimmten Teilkompetenzen –, das wie in jeder anderen Profession gut oder weniger gut sein kann. Wenn es daher eine der Aufgaben einer Führungskraft ist, durch ihren Führungsstil dazu beizutragen, dass im Team eine arbeitsförderliche Atmosphäre entsteht, dann ist klar, dass dazu auch besonderes Fachwissen gehört. Ein führungsspezifisches Fachwissen. Exzellente Führungskräfte haben sogar die Kompetenzen, die Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, zu fördern und ein Umfeld zu schaffen, in dem sich diese entfalten können. Zum Vorteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der Organisation und sogar der Gesellschaft. Und hier beginnt Positive Leadership.

Positive Leadership ist somit die Führungskompetenz, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Lust haben, ihre Stärken auszuleben und weiterzuentwickeln, sich in dem, was sie tun,

wertgeschätzt fühlen, sich damit identifizieren und dadurch motiviert sind, sich nicht nur an der geforderten Leistung zu orientieren, sondern sich einzubringen – die Extrameile zu gehen. Nicht allzu selten springen allerdings Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihre neue Aufgabe mit der Energie und der Motivation eines Tigers, um dann nach wenigen Monaten als Bettvorleger zu landen. In diesem Fall ist etwas schiefgelaufen.

Der Schlüssel, um die vorhandene Energie einzusetzen und zu stärken, ist, dass Ressourcen, die in Personen, im Team oder in der Organisation bereits vorhanden sind, genützt und weiterentwickelt werden. Oft sind diese Ressourcen nicht bekannt oder wurden bisher nicht benötigt. Das Nutzen dieser Ressourcen ist allerdings eine Möglichkeit, bei der alle Beteiligten gewinnen: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskraft, Organisation und letztendlich auch die Gesellschaft. Durchschnittliche Führungskräfte leiten überwiegend an, kontrollieren und sind zufrieden mit sich, wenn das gelingt. Großartige Führungskräfte sehen ihre Aufgabe hingegen darin, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entwicklung ihrer individuellen Großartigkeit maßgeblich zu unterstützen.

Klingt nach einer sozialromantischen Idee, die in der Realität weder sinnvoll noch umsetzbar ist, oder? Stimmt nicht, wie ich Ihnen in diesem Buch zeigen werde. Die Anzahl der Unternehmen, die diesen Ansatz als Grundlage für ihr Führungsleitbild definieren und auch leben, hat in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen. Zahlreiche Berater, Führungskräfte, Personalentwickler und Manager nützen Positive Leadership, um ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, engagierter, produktiver und letztendlich glücklicher zu werden. Ganz klar, für Führungskräfte, die ihre Aufgabe hauptsächlich darin sehen, Menschen zu »managen« anstatt zu führen, ist dieser Ansatz wahrscheinlich realitätsfern. Diese mögen tatsächlich den Eindruck haben, dass sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verwalten hätten. Es ist allerdings falsch, Mitarbeiter als etwas Mechanisches zu sehen, als Computer oder andere Objekte im Arbeitskontext. Daher gibt es einen relevanten Unterschied zwischen »managen« und »führen«: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind Menschen und haben demnach auch menschliche Bedürfnisse, Empfindungen und – wenn es passt – Engagement, das von innen kommt und nicht nur, wenn es von außen aktiviert wird. Computer können das nicht. Es macht somit einen großen Unterschied, ob jemand die Kompetenz hat, etwas zu managen, oder die Fähigkeit, Menschen zu führen. Wenn jemand in der

Lage ist, für ein neues Projekt unter anderem die höchstmöglichen Personaleinsatzstunden zu planen, damit der ROI (Return on Investment) baldigst erreicht ist, dann ist das eine wichtige Managementkompetenz. Aber wenn das Projekt läuft, werden aus den Personaleinsatzstunden plötzlich eine Frau Meier und ein Herr Müller, und dann benötigt die Führungskraft andere Kompetenzen.

Wenn 85 Prozent der Businessfrauen bei einer großen Befragung angeben, dass sie im Job eher funktionieren als ihr Potenzial entfalten<sup>[1]</sup>, 97 Prozent aller Führungskräfte sich in einer offensichtlichen Selbstüberschätzung für gut halten, nur rund 30 Prozent der Personen überwiegend gute Erfahrungen mit Führungskräften gemacht haben<sup>[2]</sup> und Gallup 2016 berechnet, dass schlechte Führungskräfte allein in Deutschland durch ihre Wirkung auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Schaden von rund 105 Milliarden Euro verursachen<sup>[3]</sup>, dann läuft etwas grundlegend falsch. Potenzialentfaltung zu erwarten und dabei nur Schwächen zu korrigieren ist wie an der Bushaltestelle auf den nächsten Zug zu warten.

Um erfolgreich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu arbeiten, braucht es andere Kompetenzen als nur gute Managementqualitäten. Wenn es nun darum geht, motivierend zu führen, und wenn Sie wissen wollen, was High-Performance-Teams anders machen als durchschnittliche oder vielleicht sogar unterdurchschnittliche Teams, dann vertiefen Sie mit diesem Buch einen Führungsansatz, der das Werkzeug dazu hat. Positive Leadership als Teilgebiet der wissenschaftlichen Disziplin »Positive Psychologie« hat den Anspruch, die Wirkung dieses Zugangs durch seriöse Forschung zu evaluieren. So wie bei einer Hypothese, die jemand hat und die dann in der Praxis oftmals ausprobiert wird, um zu sehen, ob sich diese Hypothese bewahrheitet. Oder eben nicht. Obwohl der Positive-Leadership-Ansatz noch recht jung ist, gibt es mittlerweile unzählige fundierte Studien, die signifikant positive Auswirkungen auf Arbeitszufriedenheit, Leistung, Fluktuation, ja sogar auf die Gesundheit und viele weitere Aspekte zeigen.

Genau darum geht es im ersten Teil dieses Buches: einen Einblick zu geben, welche relevanten weltweiten Forschungsergebnisse zu Positive Leadership derzeit vorliegen, die Wurzeln dieses Führungsansatzes zu ergründen und zu verstehen, wie Führung (noch) besser gelingen kann. Vielen ist dieser Führungsansatz unter dem Begriff »stärkenorientiertes

Führen« bekannt. Das ist allerdings heute nur mehr ein Teil der Wahrheit, das Thema ist größer geworden. Die Forschung dazu ist nämlich in den letzten Jahren rapide gewachsen. Die Suche nach diesem Begriff in wissenschaftlichen Datenbanken zeigt weltweit derzeit tausende Publikationen, und jeden Monat kommen neue dazu. Wir wissen heute weit aus mehr und detaillierter, was Positive Leadership ausmacht. Dennoch: Wenn Positive Leadership ein Besuch im Restaurant wäre, dann sind wir jetzt erst bei der Vorspeise, was das Wissen dazu betrifft. Daher möchte ich Ihnen in diesem Buch mit PERMA-Lead einen Positive-Leadership-Führungsansatz vorstellen, der Führungskräften eine persönliche Standortbestimmung ermöglicht und anhand fünf konkreter Bereiche eine Vielzahl von Anregungen gibt, um diesen Führungsstil in der eigenen Praxis erfolgreich anzuwenden. Und ich möchte Ihnen eine gute Basis mitgeben, was die Forschung dazu Praxisrelevantes vorzuweisen hat.

Im zweiten Teil dieses Buches finden Sie erprobte Tools und Techniken, die in die Werkzeugkiste eines Positive Leaders gehören. Mit diesen Beschreibungen möchte ich auch Trainer, Coachs, Beraterinnen etc. inspirieren, diese Ansätze in ihrer Tätigkeit zu vermitteln. Ich habe dabei bewusst einen bunten Mix aus einfacheren Strategien, wie zum Beispiel das stärkenorientierte Feedback, und aufwändigeren Methoden, wie das GROW-Modell, ausgewählt. Manche dieser Techniken wurden von anderen Kolleginnen und Kollegen entwickelt und von meinem Team und mir – teilweise modifiziert – in der Praxis eingesetzt. Andere Tools haben wir in den letzten Jahren entwickelt und in zahlreichen Coachings, Seminaren und durch die Rückmeldungen aus der Praxis verfeinert. Allen Techniken gemeinsam ist, dass sie sich erfolgreich im Führungsalltag bewährt haben.

Im dritten Teil des Buches stellen Unternehmen und Organisationen in Gastbeiträgen ganz konkret vor, welche Relevanz Positive Leadership bei ihnen hat. Dabei werden unterschiedliche Projekte beschrieben, Storys erzählt und es wird ein variantenreicher Einblick in die tägliche Praxis gegeben. Bei der Auswahl der Unternehmen habe ich ebenfalls bewusst auf einen Mix geachtet. Dadurch entstanden vielfältige Beispiele aus internationalen Konzernen, kleineren Organisationen, sozialen Einrichtungen, profitorientierten Unternehmen genauso wie aus dem öffentlichen Dienst oder gemeinnützigen Verbänden. Was aber trotz der Unterschiedlichkeit alle Organisationen verbindet, ist, dass sie Spannendes zum Thema »Posi-

tive Leadership« zu erzählen haben. Dabei geht es nicht darum, dass in diesen Unternehmen alles perfekt ist. Perfektion in allen Bereichen gibt es nur in Geschichten, Filmen oder in der Phantasie – sicherlich nicht dort, wo es lebendig ist. Vielmehr geht es in diesem Buchteil darum, dass diese Unternehmen Best-Practice-Beispiele zu erzählen haben, wo etwas erfolgreich umgesetzt wurde. Denn um diese Best-Practice-Logik geht es auch bei Positive Leadership: genau hinzusehen, wenn etwas funktioniert hat, dann die genauen Zutaten zu analysieren und mit diesen Zutaten nachzukochen – und ein wenig nach eigenem Geschmack zu würzen.

Ziel ist letztendlich, Positive Leadership als Führungs- und Organisationskultur zu etablieren. Dazu braucht es zuallererst eine eindeutige Haltung, eine positive Einstellung bzw. ein Rollenverständnis von Führungskräften, das auf diesen Stil ausgerichtet ist. Ich glaube nicht daran, dass sich ein Führungsstil nachhaltig nur auf einer Methodenebene, also der Sammlung von Tools oder dem geplanten Einsatz von Techniken, etablieren lässt. Der erste Schritt ist daher, das »Warum« für diesen Führungsansatz zu verankern, »the reason why« zu verstehen. Erst im zweiten Schritt erfolgt das Erlernen von konkreten Techniken. Die optimale Kombination ist also ein wissensbasierter Hintergrund, auf dem dann das praktische Führungsverhalten aufbaut. Dass dieser Change-Prozess in der Führungskultur nicht für alle Führungskräfte gleich einfach oder schwer zu bewältigen ist und sogar signifikant mit der Persönlichkeit der Führungskraft zusammenhängt, verdeutliche ich in diesem Buch anhand verschiedener Studienergebnisse – auch eigener, die erstmals veröffentlicht werden. Der Umstand, dass das Selbstbild der Führungskräfte selten mit der Wahrnehmung auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übereinstimmt, und einige weitere Ergebnisse der von uns durchgeführten Forschung zu Positive Leadership geben Ihnen Hinweise auf mögliche (auch eigene) Stolpersteine. Aber in erster Linie soll dieses Buch dazu anregen, mittels einer Vielzahl von Inspirationen die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erweitern.

In meinen beruflichen Tätigkeiten erlebe ich mich oft als Reisender zwischen zwei Welten. Einerseits lehre ich im Bereich »Angewandte Wirtschafts- und Organisationspsychologie« an der Universität Wien und an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt. Dort habe ich einen Teil meiner beruflichen Identität aufgebaut, zu der es auch gehört, wissenschaftlich fundiertes Wissen von Pseudowissen, Hypothesen oder Fake News deut-

lich abzugrenzen. In diesem Umfeld haben Alphaniveaus und Betafehler, Reliabilität, Varianzanalysen und andere wissenschaftsrelevante Begriffe essenzielle Bedeutung. Andererseits arbeite ich seit noch längerer Zeit im Bereich »Training, Coaching und Unternehmensberatung«. Dort erlebe ich verständlicherweise meist, dass Führungskräfte ganz konkrete, praktisch umsetzbare Methoden suchen. Oft wird der Wunsch nach sehr einfachen Modellen geäußert. Menschen halten allerdings Modelle oder Erklärungen oft dann für richtig, wenn diese für sie logisch und verständlich sind und optimalerweise mit der eigenen Lebenserfahrung oder ihren moralischen Wertesystemen übereinstimmen. Und hier kommt zusätzlich eine spezifische Form des Marketings ins Spiel. Immer wieder begegnen mir in diesem Umfeld kreative Führungsmodelle oder, noch dreister, scheinbar wissenschaftlich fundierte Diagnostik-Tools oder 360°-Feedbacks, die als fahrlässig einzustufen sind. Nicht alles, was sich als Pyramide, sich überschneidende Kreise oder in unterschiedlichen Farben darstellen lässt, ist ein Modell, das der Realität nahekommt. Die Wissenschaft hat in ihren Modellen den Anspruch, der Wahrheit möglichst nahezukommen, aber niemals die Wahrheit zu wissen. Das führt dann auch schon mal dazu, dass wissenschaftliche Modelle zugunsten besserer Modelle verworfen werden. Davon bleiben auch über die Wissenschaft hinaus bekannte Ansätze, wie die maslowsche Bedürfnispyramide, nicht verschont.<sup>[4]</sup>

Oft höre ich in meiner Arbeit mit Führungskräften als Selbstbeschreibung, jemand sei »mehr der Praktiker als der Theoretiker«. Ganz so, als ob diese beiden Bereiche in keinem Zusammenhang stünden. Tatsächlich ist optimalerweise Wissen die Grundlage für eine Handlung. Gerade wenn es um Führung geht und somit um eine Aufgabe, bei der man per Definition andere Menschen beeinflusst, sehe ich es als moralischen Anspruch, auf einer Wissensbasis zu handeln, die über die eigene Lebenserfahrung hinausgeht. Ist das nicht mühsam? Ja, ganz sicher! Aber würden Sie einer Ärztin vertrauen, die keine langjährige medizinische Ausbildung hat, weil ihr das zu mühsam war? Oder einem Elektriker, der die Leitungen in Ihrem Haus nach seinem Bauchgefühl und seiner eigenen Theorie verlegt? Eben! Mit diesem Buch möchte ich daher einen Beitrag leisten, um zu zeigen, wie praktisch wissenschaftliche Erkenntnisse sein können, und vor allem auch, wie man sie im echten Führungsalltag umsetzen kann. Denn Positive Leadership ist ein Führungsansatz, der sehr eng mit wis-

senschaftlicher Wirkungsforschung verknüpft ist. Daher war es mir ein persönliches Anliegen, der Bedeutung von Wissenschaft für das »echte Leben« ein einleitendes eigenes Kapitel in diesem Buch zu widmen.

Zugunsten der besseren Lesbarkeit verwende ich in diesem Buch nicht die übliche wissenschaftliche Zitierweise, stattdessen verweisen hochgestellte Zahlen in Klammern auf die jeweilige Quelle oder auf weiterführende Literatur, die am Ende des Buches nach Kapiteln geordnet zu finden sind. Weiters habe ich mich aus demselben Grund bei mehreren Formulierungsmöglichkeiten tendenziell für den allgemein verständlichen Begriff und gegen den wissenschaftlich exakten Begriff entschieden. Mein Anspruch war es, wissenschaftlich fundiertes Wissen so aufzubereiten, dass es für Anwenderinnen und Anwender nützlich ist und ich von einem Reisenden zwischen zwei Welten zu einem Vermittler zwischen zwei Welten werde. Eine dritte Entscheidung für die Erleichterung der Lesbarkeit war, in diesem Buch nicht zu gendern. Wo dies möglich ist, benutze ich neutrale Bezeichnungen. In allen anderen Fällen verwende ich die männliche Form, sofern nicht ausdrücklich von einem Unterschied zwischen Männern und Frauen die Rede ist.

Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Egal ob das Ziel der Supermarkt um die Ecke oder ein Dorf am anderen Ende der Welt ist. Auch wenn Sie einen Stadtbummel ohne ein definiertes Ziel planen, ist es immer der erste Schritt, der am Anfang steht. Fallweise höre ich, dass »das« zwar toll sei, aber im eigenen Unternehmen nicht umsetzbar sei. Und dann folgt eine Vielzahl von Begründungen. Die hilfreiche Frage dazu lautet allerdings: Welcher Teil von Positive Leadership ist vielleicht doch umsetzbar? Vielleicht ist nicht gleich das Dorf am anderen Ende der Welt das Ziel, aber der Supermarkt um die Ecke wäre möglicherweise auch schon ein guter Anfang. Und dann vielleicht morgen wieder. Und dann wieder. Bei Positive Leadership geht es nicht um »alles oder nichts«. Es geht auch nicht darum, eine bestimmte Intervention einmal zu setzen, sondern darum, zumindest Teile dieses Führungsansatzes zu integrieren und kontinuierlich dranzubleiben. Wahrscheinlich ist es den meisten Menschen, die sich überwiegend von Fast Food ernähren, unmöglich, ab morgen die Ernährung dauerhaft komplett umzustellen. Selbst wenn sie wissen, dass ihre derzeitige Ernährungsweise mittelfristig ziemliche Probleme schaffen wird. Aber wenn es ihnen gelingt, jeden Tag eine einzige Karotte in die Ernährung zu integrieren, dann sind das im Jahr 365 Karotten. Das sind in



Summe rund 40 Kilogramm Karotten, die diese Person sonst nicht gegessen hätte. Und genau darum geht es auch bei Positive Leadership.

Nach dieser ersten ›Kennenlernphase‹ geht es im nächsten Schritt um eine konsequente und dauerhafte Umsetzung. Um bei dem Beispiel gesunder Ernährung zu bleiben: Einmal einen Broccoli zu essen, wird nicht dauerhaft ausreichen, um seinen Vitamin-C-Bedarf zu decken. Dasselbe gilt auch, wenn Menschen oder Organisationen sich verändern wollen. Wie die Änderung des Essverhaltens ist auch eine organisationale Veränderung nämlich ein längerer Prozess und kein Feuerwerk. Wenn Unternehmen Positive Leadership als Organisationskultur einführen wollen, ist es daher nicht wie ein Autowerkstattbesuch, bei dem die abgefahrenen Reifen gegen neue getauscht werden. Vielmehr handelt es sich dabei um eine Änderung des Wertesystems, die auch auf Widerstand stoßen kann. Außerdem werden einige Zeit lang alte und neue Werte nebeneinander existieren, was möglicherweise Probleme schafft. Das Erfolgsrezept ist ein stetiges Dranbleiben: einen Schritt zu setzen, diesen zu etablieren und zur Gewohnheit zu machen, und dann den nächsten Schritt zu setzen. Das ist die Grundlage für eine nachhaltige und dauerhafte Veränderung und gilt somit auch für die Etablierung von Positive Leadership.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viele spannende Momente, Erkenntnisse und auch Lust aufs Ausprobieren nach dem Lesen oder bereits währenddessen!

Markus Ebner