

Dr. Markus Ebner

Positive Leadership

Mit PERMA-Lead
erfolgreich
führen



*Wie Sie
wissenschaftlich
fundierte das volle
Potenzial Ihres
Teams entfalten*

*Mit einem Vorwort
von Kim Cameron*

facultas



Markus Ebner
Positive Leadership

Dr. Markus Ebner

Positive Leadership

Mit PERMA-Lead erfolgreich führen

*Wie Sie wissenschaftlich fundiert das volle Potenzial
Ihres Teams entfalten*

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. Seine Arbeit wurde 2021 vom Weltdachverband für Positive Psychologie (IPPA) mit dem begehrten »Research to Practice Award« ausgezeichnet.

LinkedIn: www.linkedin.com/in/markusebner

Facebook: www.facebook.com/DrMarkusEbner

Kontakt-E-Mail: 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.

Copyright © 2024 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.

Coverbild: © masterzphotois/iStock; © PERMA-Lead-Symbol,
Dr. Markus Ebner
Lektorat: Mag. Verena Hauser, Wien, schreibgut.at
Satz, Innen- und Umschlaggestaltung: Ekke Wolf, typic.at
Grafiken: typic.at, unter Verwendung von © AVIcons/iStock (S. 281)
und © bananajazz/iStock (S. 277, 279, 280, 282–284)
Illustrationen: Iris Gerstner, München, iris-illustriert@t-online.de
Druck und Bindung: finidr, Tschechien
Printed in the EU

ISBN 978-3-7089-2428-1
eISBN 978-3-99111-832-9 (E-Pub)
eISBN 978-3-99111-908-1 (E-PDF)

Inhalt

Vorwort von Prof. Kim Cameron	9
Vorwort von Univ.-Prof. Erich Kirchler	12
Vorwort des Autors	16

1	Eminenzbasiert, evidenzbasiert und der Barnum-Effekt: Ein Plädoyer für die Wissenschaft!	24
1.1	Persönlichkeitstests: Wenn das Horoskop zur psychologischen Diagnostik wird	31
1.2	Ein Experiment: Wie gut verkauft sich ein Persönlichkeitstest, der von einer künstlichen Intelligenz erfunden wurde?	33
1.3	Rezepte für Führungskräfte wissenschaftlich hinterfragt	42

Fundierte Hintergründe, relevante Forschungsergebnisse, praktische Tipps

2	Führung im Wandel: Von Taylorismus zu Positive Leadership	50
2.1	Das Menschenbild hinter klassischen Führungsansätzen	52
2.2	Das Menschenbild hinter modernen Führungsansätzen	55
3	Die Wurzeln von Positive Leadership	58
3.1	Positive Psychologie: Das Gelingen erforschen	60
3.2	Positive Leadership: Zwischen Positiver Psychologie und Managementtheorien	63
3.3	Psychologisches Kapital (PsyCap): Die Mikroebene	66
3.4	Positive Organizational Scholarship (POS): Die Makroebene	72

4	PERMA-Lead: Ein integratives Modell von Positive Leadership . . .	78
4.1	Kein ›smartes‹ Ziel und dennoch	80
4.2	Das PERMA-Modell als Basis von PERMA-Lead	82
4.3	Von PERMA zu PERMA-Lead	85
4.4	PERMA-Lead in der Praxis: PERMA-Lead-Profiler, 360°-Feedback und Organisations(kultur)analyse	88
4.5	PERMA-Lead: Forschungsergebnisse aus der Praxis	94
4.6	PERMA-Lead, Unternehmenskultur und Persönlichkeit	101
4.7	PERMA bei Mitarbeitenden und Zusammenhänge mit Unternehmenskennzahlen	105
4.8	PERMA-Lead hat positive Zusammenhänge für die Führungskraft selbst	111
4.9	PERMA-Lead beeinflusst Stress und Burnout bei Mitarbeitenden positiv	120
4.10	Vorbildwirkung: Ein Führungsstil, der ansteckt?	123
4.11	PERMA-Lead: Selbstbild und Fremdbild auf dem Prüfstand	125
4.12	Fluktuation, Great Resignation und PERMA-Lead	129
4.13	Psychologische Sicherheit und PERMA-Lead	135
4.14	Positive Leadership im öffentlichen Dienst	142
4.15	PERMA-Lead im Gesundheitswesen.	170
5	P wie Positive Emotions: Ein bisschen Spaß muss sein?	194
5.1	Die Macht der positiven Emotionen	198
5.2	Zehn Variationen positiver Emotionen	207
5.3	Das Broaden-and-Build-Modell der positiven Emotionen	210
5.4	Warum Führungskräfte für positive Emotionen sorgen sollten	214
5.5	Positive Emotions: Einige Ideen für die Praxis	225
5.6	Zum Abschluss: Ein Hoch auf negative Emotionen!	228
5.7	There is always pain in the room	231
6	E wie Engagement: Seine Stärken einbringen und in einen Flow kommen	236
6.1	Exkurs: Das Problem mit der Arbeitszufriedenheitsmessung	241
6.2	Stärken erkennen, einsetzen und weiterentwickeln	246
6.3	Von Stärken, Kompetenzen und authentischer Exzellenz.	248
6.4	Gallup-Modell: 34 Talente in 4 Kategorien	272
6.5	VIA-Klassifizierung: 24 Charakterstärken und 6 Tugenden	275

6.6	In der Arbeit aufgehen: Intrinsische Motivation und der Flow-Effekt	289
6.7	Positive Leadership beginnt beim Einstellungsgespräch	297
6.8	Warum Führungskräfte für Stärkenorientierung sorgen sollten	299
6.9	Der Tetris-Effekt	304
6.10	Alles oder nichts? Multiplizieren, addieren und kompensieren.	305
6.11	Engagement: Einige Anregungen zur Stärkenorientierung für die Praxis	310
6.12	Zu viel des Guten: Wenn der Einsatz von Stärken schädlich wird	315
7	R wie Relationships: Förderliche Arbeitsbeziehungen gestalten	322
7.1	Der Durian-Effekt	325
7.2	Relevante Faktoren förderlicher Arbeitsbeziehungen	329
7.3	Arbeitsförderliche Beziehungen sind kein Zufall, sondern ein Entwicklungsergebnis.	334
7.4	Teameffekte: Zu erwünschten und unerwünschten Nebenwirkungen fragen Sie die Forschung.	339
7.5	Teamrollen: Ein Mehrwert, der sich ergänzt	343
7.6	Warum Führungskräfte für arbeitsförderliche Beziehungen sorgen sollten	346
7.7	Relationships: Einige Anregungen für die Praxis	352
7.8	Die ungünstige Seite von positiven Arbeitsbeziehungen	354
8	M wie Meaning: Der Arbeit Sinn geben.	358
8.1	Glücksmaschine oder Sinnhaftigkeit?	361
8.2	Die Auswirkungen von Sinn	364
8.3	Sinn in der Arbeit finden	366
8.4	Sinn: Von Baby-Boomern bis zur Generation Z	371
8.5	Warum Führungskräfte auf Sinn in der Arbeit achten sollten	375
8.6	Meaning: Einige Anregungen zur Sinngebung für die Praxis	381
8.7	Kann Sinn auch Schattenseiten haben?	383

9	A wie Accomplishment: Zieleinlauf statt Hamsterrad	388
9.1	Erlernte Hilflosgigkeit.	392
9.2	Attribuierung: Habe ich etwas zur Zielerreichung beigetragen?	394
9.3	Ein Unterschied, der einen Unterschied macht: Weg-von- oder Hin-zu-Ziele	400
9.4	Ein gutes Ziel muss SMART sein – oder besser nicht?	403
9.5	Den Gipfel erklimmen: Everest-Ziele	408
9.6	Alles nur im Kopf? Handlungskontrolle, regulatorischer Fokus und Mindset	411
9.7	Warum Führungskräfte auf Accomplishment achten sollten .	427
9.8	Accomplishment: Einige Anregungen für die Praxis	428
9.9	Kann zu viel Fokus auf Accomplishment auch schaden? . . .	431

Appendix

10	Testtheoretische Kennwerte des PERMA-Lead-Profilers zur Messung von Positive-Leadership-Verhaltensweisen bei Führungskräften	436
10.1	Entwicklungsprozess des PERMA-Lead-Profilers	437
10.2	Studie 2: PERMA-Lead-Profiler und PsyCap	442
	Persönliches und Danksagung	444
	Literaturverzeichnis	448
	Stichwortverzeichnis	473

Vorwort von Prof. Kim Cameron

Mein Interesse an Positive Leadership erwachte, als ich mich in den 1980er und 1990er Jahren mit dem Downsizing von Organisationen in den USA beschäftigte. In diesen Forschungsprojekten entdeckte ich, dass die große Mehrheit der Unternehmen, die Stellen abbauten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entließen und Arbeitsplätze strichen, auch eine Reihe von dysfunktionalen Folgen erlebten, wie z. B. zunehmende Konflikte, eingeschränkte Kommunikation, steigendes strategisches Handeln aus Eigennutz, Führungskräfte als Sündenböcke, Zerstörung des Vertrauens, Verschlechterung der Arbeitsmoral und so weiter. Wie nicht anders zu erwarten, führte das Auftreten dieser Faktoren in der überwiegenden Mehrheit der abgebauten Organisationen zu einem Leistungsabfall.

Ich habe jedoch auch einige wenige Unternehmen beobachtet, die erfolgreich waren. Trotz der Tatsache, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unfreiwillig entlassen wurden und unangenehme Entscheidungen getroffen werden mussten, florierten diese Unternehmen. Damals hatte ich kaum empirische Daten, um meine Vermutung zu untermauern, aber ich gewann den Eindruck, dass die Organisationen, die nach dem Personalabbau florierten, von Führungskräften geleitet wurden, die ich Positive Leader nannte. Positive Leaders zeichneten sich unter anderem durch vorbildliche Verhaltensweisen wie Mitgefühl, Vergebung, Dankbarkeit, Vertrauenswürdigkeit, Optimismus und Integrität aus.

Da Positive Leadership zu dieser Zeit in Unternehmen so selten zu sein schien, begann ich ein Forschungsprogramm, das sich auf die Untersuchung der Auswirkungen von Positive Leadership auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Unternehmen konzentrierte. Die Ergebnisse waren beeindruckend und unmissverständlich: Wenn Positive-Leader-

ship-Praktiken in Organisationen angewandt werden, blühen nicht nur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, sondern auch die Leistung der Organisation steigt drastisch. Das heißt, es wurden erhebliche Steigerungen bei Rentabilität, Produktivität, Qualität, Innovation, Kundentreue und Mitarbeiterengagement beobachtet. Die Ergebnisse dieser Forschung waren ziemlich überzeugend: Positive Leadership hat einen signifikanten Einfluss auf die Leistung von Unternehmen und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Im Laufe der Jahre wurde eine ganze Reihe von Adjektiven mit Führung in Verbindung gebracht, z. B. bescheiden, dienend, charismatisch, visionär, situativ, transformatorisch, transaktional, authentisch, partizipativ, autokratisch, rücksichtsvoll, aufgabenorientiert, narzisstisch, laissez faire, paternalistisch und so weiter. Jede dieser Beschreibungen hebt eine bestimmte Gruppe von Stilen, Verhaltensweisen, Ansätzen oder Strategien hervor. Positive Leadership wurde erst in jüngster Zeit eingeführt, da es Eigenschaften hervorhebt, die bis dahin nicht ernst genommen wurden. Dies ist ein Grund, warum dieses Buch von Dr. Markus Ebner ein so willkommener Beitrag zur Führungsliteratur ist.

Der Schwerpunkt von Positive Leadership liegt darauf, Organisationen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei zu helfen, ihr höchstes Potenzial auszuschöpfen, außerordentlich positive Leistungen zu erzielen, einen positiven Unterschied zu machen und einen virtuoson Zustand zu erreichen. Das Wort virtuoson bezieht sich auf das Beste im Menschen oder auf die höchsten Bestrebungen, die ein Mensch für sich selbst hegt. In der Musik zum Beispiel sind Virtuosen die besten, inspirierendsten Interpreten. In der Kunst ist Virtuosität die erbaulichste, inspirierendste Kunst. Positive Leadership zielt darauf ab, Einzelpersonen und Organisationen zu helfen, einen Zustand der Virtuosität zu erreichen – oder ihre höchsten Ziele zu verwirklichen.

In diesem gut geschriebenen und hilfreichen Buch konzentriert sich Markus Ebner speziell auf Aspekte von Positive Leadership, die fünf wesentliche Faktoren fördern – positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn-Erleben und Zielerreichung. Diese Attribute wurden von Martin Seligman in seinem Buch »Flourish« eingeführt, in dem er ausführte, dass diese fünf Attribute Personen charakterisieren, die in ihrem Leben ein Aufblühen erleben. Das Akronym PERMA steht für diese fünf Faktoren.

Markus Ebner liefert eine interessante und spannende Erklärung des PERMA-Modells, seiner Beziehung zu anderen Aspekten des Wohlbefindens sowie insbesondere die empirische Grundlage für seine Wirksamkeit bei der Erfassung positiver Ergebnisse bei Einzelpersonen und Organisationen. Er entwickelte ein zuverlässiges und nützliches Bewertungsinstrument – PERMA-Lead –, das von Führungskräften und Organisationen eingesetzt werden kann, um ihre Verbesserungsbemühungen zu steuern. Im Gegensatz zu vielen Büchern, die sich mit den verschiedenen Adjektiven beschäftigen, die mit Führung in Verbindung gebracht werden, liefert Markus Ebner empirische Beweise dafür, dass PERMA-Lead einen bedeutenden Unterschied im Leben von Einzelpersonen und ihren Organisationen macht. Er zeigt zum Beispiel, dass, wenn Führungskräfte seine Konzepte für Positive Leadership befolgen, die die Zahl der Krankenstandstage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter abnimmt, die Ausgaben der Kundinnen und Kunden steigen, sich die Bewertungen seitens der Kundinnen und Kunden verbessern, die Führungskräfte kreativer sind, weniger Stress und Burnout auftreten und die Organisationen bessere Leistungen erbringen. Die Argumente, die für den Nutzen und die Bedeutung von PERMA-Lead angeführt werden, sind sicherlich die Anschaffung des Buches wert.

Die Stärke des Buches liegt vor allem in der Fülle von sehr praktischen Werkzeugen und Techniken zur Umsetzung der einzelnen PERMA-Lead-Eigenschaften. Das Buch ist eine Pflichtlektüre für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater sowie Change Agents, die daran interessiert sind, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, sich zu entfalten, ihr höchstes Potenzial zu erreichen und außergewöhnliche Erfolge zu erzielen. Positive Leadership ist ein Schlüssel hierzu, und Markus Ebner bietet eine Fundgrube an hilfreichen Anregungen und Rezepten, um diese Ziele zu erreichen.

*Dr. Kim Cameron
Emeritierter Professor für Management und Organisationen
Ross School of Business
University of Michigan
Februar 2020 (ins Deutsche übersetzt im Februar 2024)*

Vorwort von Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler

Die Positive Psychologie ist ein prosperierendes Feld, sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis. Google liefert mehr als 60 Millionen Treffer, wenn der Begriff in deutscher Sprache eingegeben wird, und mehr als eine halbe Milliarde in englischer Sprache. Ergänzt mit »Markus Ebner«, ploppen mittlerweile rund 61000 Einträge auf. Das zeigt die Relevanz dieses Themas klar auf.

Fünf Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage legt Markus Ebner nun die zweite vor. Diese ist nicht nur um viele Seiten gewachsen, sondern wird aufgrund des Umfangs nun auch in zwei Bänden gedruckt: Ein Band führt in die theoretischen Grundlagen und neuesten wissenschaftlichen Erkenntnisse ein. Zu den neuesten Erkenntnissen werden nun auch eigene wissenschaftliche Publikationen beigetragen, so mit dem Artikel zu PERMA-Lead in Schulen, der kürzlich in der Fachzeitschrift »Teaching and Teacher Education« erschienen ist. Insbesondere tragen Markus Ebner und sein Team aber auch dazu bei, dass die Erkenntnisse in der Praxis in Unternehmen umgesetzt werden. Der zweite Band gibt einen reichhaltigen Überblick über die erfolgreiche Anwendung von PERMA-Lead in verschiedenen Organisationen.

Aber was ist Positive Psychologie und was ist PERMA-Lead? Mein Vorwort zur ersten Auflage begann mit dem Satz: »Jede Medaille hat zwei Seiten. Diese Erkenntnis schützt uns nicht davor, oft nur die eine Seite zu betrachten und die andere zu vergessen!« Die Positive Psychologie hat die vergessene Seite in das Blickfeld der Psychologie gerückt.

Die Aufmerksamkeit der Psychologie war lange Zeit auf menschliche Unzulänglichkeiten gerichtet. Abweichungen von der Norm galt es zu korrigieren. Dabei wurden die Stärken der Menschen häufig vernachlässigt.

Die Positive Psychologie hat von Beginn an darauf aufmerksam gemacht, dass die wissenschaftliche Psychologie eine Seite der Medaille vergessen hat, und sich dafür eingesetzt, die Stärken der Menschen zu fördern. Sie konzentriert sich auf das, was das Leben lebenswert macht. Sie untersucht, wie Individuen und Gemeinschaften gedeihen können, indem sie sich auf Stärken und Tugenden, auf Faktoren des Wohlbefindens konzentriert und nicht nur psychische Störungen behandelt.

Ein bekannter Ansatz der Positiven Psychologie ist das PERMA-Modell, das von Martin Seligman, einem der Gründerväter der Positiven Psychologie, entwickelt wurde. PERMA steht für die fünf Faktoren positive Gefühle, Engagement, soziale Beziehungen, Sinn und Erfüllung, das Erreichen von Zielen.

Die Integration von PERMA in ein verhaltensorientiertes Führungsmodell, ein Konzept, das als PERMA-Lead bekannt ist, zielt darauf ab, das Wohlbefinden auf individueller und organisationaler Ebene zu fördern. Führungskräfte, die PERMA-Lead anwenden, tragen proaktiv dazu bei, eine Arbeitskultur zu schaffen, die positive Gefühle fördert, Engagement und persönliches Wachstum ermöglicht, unterstützende Beziehungen aufbaut, Sinn vermittelt und Leistung anerkennt.

Die Positive Psychologie trägt zum Verständnis dessen bei, was Menschen und Gemeinschaften gedeihen lässt, und unterstreicht die Bedeutung menschlichen Wohlbefindens, das über die bloße Abwesenheit von Krankheit hinausgeht. Durch die Orientierung der Führungskultur an PERMA-Lead können Einzelpersonen und Organisationen nicht nur ihre eigene Resilienz und ihren unternehmerischen Erfolg verbessern, sondern auch zu einer positiven und produktiven Gesellschaft beitragen.

Markus Ebner ist nicht nur ein profunder Kenner der Theorie, sondern arbeitet auch erfolgreich in der Praxis und kann die Erfahrungen aus der Praxis überzeugend mit theoretischen Postulaten verbinden. Das Wechselspiel zwischen Theorie und Praxis, die ständige Anpassung theoretischer Überlegungen und die Verfeinerung von Beratungs- und Interventionsstrategien garantieren nicht nur eine permanente Aktualisierung seiner Erkenntnisse und seiner praktischen Arbeit, sondern sind beispielhaft für das ständige Hinterfragen eigener Standpunkte, für die Erprobung theoretisch begründeter Strategien und deren kritische Bewertung, eben für das Streben nach Stärkung der Stärken.

Auch wenn diese Neuauflage weit umfangreicher als der erste Band ist, fokussiert Markus Ebner weiterhin auf praxisrelevante Themen. Die Komplexität von Führung und Interaktion mit MitarbeiterInnen in Organisationen muss ›handhabbar‹ reduziert werden. Dieses Buch zeigt, dass die eigenen Vorstellungen über Führung und Erfolg in einer fundierten Kenntnis der Führungsforschung wurzeln. Es beschreibt aber auch die konkrete Übersetzung theoretischen Wissens in praktisches Handeln. Zudem werden die eigenen Ansichten in der Auseinandersetzung mit Führungskräften verschiedener Organisationen kritisch überprüft und angepasst.

»Führung bedeutet Einfluss nehmen.« Darauf weist Markus Ebner in den ersten Zeilen seines Buches hin. Dieses Bewusstsein und die damit verbundene Verantwortung sind nicht selbstverständlich. Die Macht, die Führungskräften übertragen wird, erfordert einen verantwortlichen und vertrauensvollen Umgang mit ihr. Vertrauen beruht auf Kompetenz, auf Kongruenz der eigenen Werte mit den Werten der Geführten, auf Einfühlungsvermögen und Wohlwollen. In einer Zeit, in der viele unterschiedliche »Wahrheiten« kursieren, ist es leicht, jene zu finden, die den eigenen Vorstellungen und Zielen entspricht. Gerade deshalb ist die Forderung nach einem vertrauenswürdigen Umgang mit Macht in Führungspositionen richtig, notwendig und mutig.

Denn auch die dunkle Seite von Führung zeigt sich in Organisationen und in der politischen Führung: Eine Persönlichkeitsstruktur, die durch ausgeprägten Narzissmus, Machiavellismus und eine gute Portion Psychopathie und Zynismus charakterisiert ist, ist gerade in Zeiten des Neoliberalismus, der polarisierenden »Wahrheiten« und der Sehnsucht nach Klarheit im Informationsdschungel erfolgreich. Wer von sich selbst überzeugt ist, rücksichtslos auftritt und furchtlos Regeln bricht, gilt für manche als durchsetzungs- und führungsstark. Diese Menschen sind charismatisch, haben ungeheure Energie und beeindruckende Zielstrebigkeit – und sie sind eine Gefahr. Nicht nur in Wirtschaftsorganisationen steigen sie mit ihrer »dunklen Triade« in die Führungsetagen auf, auch auf dem politischen Parkett sind diese Figuren unübersehbar, unüberhörbar und scheinbar unbesiegbar. Sie gewinnen ihre AnhängerInnen, indem sie ihnen einreden, wie schlecht sie bisher behandelt worden seien und wie schlecht es ihnen gehe und ergehen werde, wenn sie sich ihnen nicht anvertrauten, wie sehr sie sich als ihre Führer ihrer Lage annehmen wür-

den, dass sie das Zeug dazu hätten, sie zu verbessern, und sie erzählen fiktional erfindungsreich, dass alle, die nicht ihre Meinung teilen, die gemeinsamen Feinde seien. Tabus werden furchtlos gebrochen, eigene Realitäten geschaffen, indem Fakten bewusst ausgeblendet werden und der Austausch mit Andersdenkenden unterbunden wird.

Positive Führung bedeutet genau das Gegenteil davon: Nämlich Verantwortung zu übernehmen, Stärken und Wohlbefinden im Blick 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 der zweiten Auflage seines Werkes noch konkreter, wie das geht und wie erfolgreich das ist.

*Univ.-Prof. Dr. Erich Kirchler
Universität Wien und Institut für Höhere Studien, Wien
März 2024*

Vorwort des Autors

Kann Positive Leadership eine gelungene Zusammenführung von praktischer Anwendung und wissenschaftlicher Fundierung ermöglichen? Würde jemand ein Buch zum Thema Führung lesen wollen, das einerseits wissenschaftliche Forschungsergebnisse und andererseits praktische Erfahrungen und Empfehlungen verknüpft? Oder sind es zwei Welten, die – wie so oft – getrennt gehalten werden sollen? Diese Fragen stellte ich mir, als ich vor Jahren begann, mich mit diesem Thema zu beschäftigen. Bereits die erste Auflage dieses Buches hat gezeigt: Ja, es ist möglich!

In diesem Buch habe ich mich auf den Weg gemacht, wissenschaftliche Grundlagen zu erklären und daraus praktische Handlungsanregungen für Führungskräfte abzuleiten. Bereits die Vorgängerversion des Buches, das Sie in den Händen halten, landete auf Bestsellerlisten und wurde in weiterer Folge auf Englisch übersetzt. Damit wurden meine Erwartungen bei Weitem übertroffen. Ein großer Meilenstein war in der Folge auch die Auszeichnung durch den Weltdachverband der Positiven Psychologie, der International Positive Psychology Association (IPPA), mit dem Research to Practice Award. Weit über tausend Beraterinnen und Berater ließen sich zertifizieren, um diesen Ansatz in Organisationen zu tragen, und eine große Anzahl verschiedener Unternehmen hat mittlerweile PERMA-Lead in ihrer Führungskultur erfolgreich verankert.

Dieser Erfolg hat mich motiviert, das Buch zu überarbeiten, mit einer großen Anzahl aktueller eigener Forschungsergebnisse zu ergänzen, noch mehr auf erfolgsrelevantes und praktisches Führungsverhalten wie das Unterscheiden von Talenten, Stärken und Kompetenzen einzugehen und vieles mehr. Die Möglichkeiten, mit künstlicher Intelligenz unseren

Arbeits- und somit auch den Führungsalltag zu beeinflussen, haben sich ebenfalls enorm verändert. Auch darauf gehe ich in diesem Buch ein. Angesichts der weitreichenden Auswirkungen des Positive-Leadership-Ansatzes in verschiedenen Organisationen erhebt sich eine wichtige, vielleicht kontroversere Frage, die ich in meinen Workshops oft stelle:

»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.

Führungskräfte haben somit die unteilbare Verantwortung, zu erkennen, wie sie durch die Gestaltung ihrer Rolle und ihrer Verhaltensweisen die Mitarbeitenden günstig oder ungünstig beeinflussen. Gute Führung ist daher ein eigenes Kompetenzbündel – eine spezifische Kombination von bestimmten Teilkompetenzen –, das wie in jeder anderen Profession gut oder weniger gut sein kann. Wenn es 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 führungspezifisches Fachwissen. Exzellente Führungskräfte haben aber noch mehr: Die Kompetenz, Stärken der Mitarbeitenden zu erkennen, zu fördern und ein Umfeld zu schaffen, in dem sich diese entfalten können. Zum Vorteil der Mitarbeitenden, der Organisation und sogar der Gesellschaft. Und hier beginnt Positive Leadership.

Positive Leadership ist somit die Führungskompetenz, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem Mitarbeitende 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 Mitarbeitende 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, die in Personen, im Team oder in der Organisation bereits vorhandenen Ressourcen zu nützen und weiterzuentwickeln. Oft sind diese Ressourcen nicht bekannt oder wurden bisher nicht benötigt. Das Nützen dieser Ressourcen ist allerdings eine Möglichkeit, bei der alle Beteiligten gewinnen: Mitarbeitende, 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, Mitarbeitende bei der Entwicklung ihrer individuellen Großartigkeit maßgeblich zu unterstützen.

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, Personalentwicklerinnen und Manager nützen Positive Leadership, um den Mitarbeitenden 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 Mitarbeitenden zu verwalten hätten. Es ist allerdings falsch, Mitarbeitende als etwas Mechanisches zu sehen, als Computer oder andere Objekte im Arbeitskontext. Daher gibt es einen relevanten Unterschied zwischen »managen« und »führen«: Mitarbeitende 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.

Um erfolgreich mit Mitarbeitenden 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 sie sich bewahrheitet. Oder eben nicht. Viele unserer Studien, die wir und andere in den letzten Jahren durchgeführt haben, zeigen die signifikant positiven Auswirkungen von Positive Leadership auf Arbeitszufriedenheit, Leistung, Fluktuation, Stressbelastung, Burnout-Gefährdung, ja sogar auf die Gesundheit und viele weitere Aspekte.

Genau darum geht es in diesem Buch: einen Einblick zu geben, welche relevanten eigenen und 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 derzeit weltweit tausende Publikationen, und jeden Monat kommen neue dazu. Wir wissen heute weitaus mehr und detaillierter, was Positive Leadership ausmacht. 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.

Mit meinem zweiten Buch (»Positive Leadership in der Praxis«), das ich Ihnen als Ergänzung zu diesem Buch ans Herz legen möchte, geht es ausschließlich um die praktische Umsetzung von Positive Leadership. Darin finden Sie erprobte Werkzeuge und Techniken, die in den Werkzeugkasten 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 selbst 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.

Weiters stellen im zweiten Buch Unternehmen und Organisationen in Gastbeiträgen ganz konkret vor, wie sie Positive Leadership in die Praxis umsetzen. 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 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 »Positive Leadership« zu erzählen haben.

In meinen beruflichen Tätigkeiten erlebe ich mich als Vermittler zwischen zwei Welten: der Wissenschaft und der Praxis. 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 deutlich 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 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 wissenschaftlicher 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 Anwendende nützlich ist. 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, 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 Brokkoli zu essen, wird nicht dauer-

haft ausreichen, um den eigenen 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

1 Eminenzbasiert, evidenzbasiert und der Barnum-Effekt: Ein Plädoyer für die Wissenschaft!



Blitzlichter

-  Die Überzeugung von der Existenz verschiedener Lerntypen, eine populäre Theorie in der Bildung, wird durch aktuelle Forschungsergebnisse in Frage gestellt und zeigt die Kluft zwischen allgemeiner Meinung und wissenschaftlicher Evidenz.
-  Sogar bei bekannten Führungsmodellen gibt es Aspekte, die entweder wissenschaftlich unbestätigt oder sogar widerlegt sind.
-  Die Untersuchung von Führungsstilen im Kontext der Evidenzbasierung verdeutlicht, wie wichtig es ist, Managementansätze auf ihre tatsächliche Wirksamkeit hin zu überprüfen und nicht nur auf erfahrungsbasierte Annahmen zu vertrauen.
-  Der sogenannte Barnum-Effekt, eine Tendenz, vage und allgemeingültige Beschreibungen als spezifisch für sich selbst zu empfinden, macht die psychologischen Mechanismen sichtbar, warum Menschen den Ergebnissen pseudowissenschaftlicher Praktiken wie bestimmten Persönlichkeitstests oder Horoskopen glauben.
-  Die Auseinandersetzung mit psychologischen Mythen, wie der Annahme, dass verschränkte Arme Ablehnung signalisieren, offenbart ein breites Feld an pseudowissenschaftlichen Überzeugungen und die Notwendigkeit einer kritischen Überprüfung solcher Annahmen.

»**Menschen, die die Arme** verschränkt haben, sind ablehnend oder verschlossen.« Das ist einer von vielen Mythen, die man in pseudowissenschaftlichen Ratgebern findet. Es gibt allerdings keine einzige seriöse Studie, die diese Hypothese bestätigt. Die Realität ist komplexer, wie Sie sicher aus eigener Erfahrung wissen. Es kann viele Gründe geben, warum jemand die Arme verschränkt, z. B. weil es im Raum kalt ist oder weil es ganz einfach bequem ist. Sie brauchen sich nur selbst als Beispiel zu nehmen: Wie oft hatten Sie schon Ihre Arme verschränkt und waren alles andere als verschlossen? Vielleicht haben Sie in dieser Haltung sogar sehr interessiert jemandem zugehört. Fazit: Man kann die Vielfalt der körper-sprachlichen Signale eines Menschen nicht auf ein einziges reduzieren und daraus etwas ableiten. Sonst drohen Fehlinterpretationen.

Gerade bei vermeintlich psychologischem Wissen tut sich ein wahres Feld von Mythen auf: Intellektuell Hochbegabte haben angeblich mehr Beziehungsprobleme, Autisten sind oft hochbegabt, die Handschrift sagt etwas über die Persönlichkeit eines Menschen aus, bei Vollmond werden mehr Gewalttaten verübt. Und möglicherweise haben Sie auch schon davon gehört, dass es Menschen gibt, die überwiegend mit der linken Gehirnhälfte denken, und andere, die dies mit der rechten tun. Alle diese Vermutungen haben eines gemeinsam: Es gibt dafür entweder keinen Beweis oder sie sind widerlegt.^[1] Uwe Peter Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie, hat sich um die Aufklärung über Pseudowissenschaften in der Personalauswahl und im Personalmanagement verdient gemacht. Er zeigt in einer Studie, die er gemeinsam mit Kollegen durchführte, dass ein Großteil der von ihm befragten 1688 Menschen die eben genannten Aussagen für wahr hält.^[1] Das hat gravierende Auswirkungen. Man denke dabei nur

an eine Personalentscheidung, die auf einem graphologischen ›Gutachten‹ beruht. Die Studie zeigt aber auch, dass sich Bildung auszahlt: Personen mit einer höheren Bildung sind weniger anfällig, auf pseudowissenschaftliche Aussagen hereinzufallen.

Apropos Bildung: Wissen Sie, ob Sie eher ein visueller, auditiver, kinästhetischer oder sonstiger Lerntyp sind? Diese Theorie stammte von Neil Fleming, einem neuseeländischen Lehrer und Schulinspektor, und wurde in den 1990er-Jahren sehr populär. Sollten Sie Ihren Lerntyp nicht wissen, ist das kein Fehler. Denn auch hier handelt es sich um einen Mythos, wie man mittlerweile weiß. Obwohl mehr als 90 Prozent der Lehrerinnen und Lehrer von England über die Türkei bis nach China^[2] an diese Theorie glauben, stimmt sie leider nicht. Seriöse Studien haben diesen Ansatz, der so logisch und überzeugend erscheint, mit verschiedenen Methoden überprüft. Der Schluss, zu dem die Forschung kommt: Es mag eine schöne Hypothese sein, aber Menschen lassen sich nicht in diese Lerntypen einteilen.^[3-6]

Wie kommt es dazu, dass so viel Unfug als vermeintliches Wissen oder gar als bewiesene Tatsache in der Öffentlichkeit besteht? Die Antwort ist relativ einfach: Es wäre zu aufwändig oder sogar unmöglich, zu allen Themen genau zu recherchieren oder gar selbst Untersuchungen anzustellen. Daher sind wir in der Regel darauf angewiesen, darauf zu vertrauen, was uns Expertinnen und Experten sagen. Dabei wird nicht mehr unterschieden, ob es sich um eine Vermutung handelt oder um tatsächliches Wissen. Wenn es für uns spannend ist, sich vielleicht sogar noch mit unserer Lebenserfahrung oder unserem Wertesystem deckt, dann haben wir durch den Experten nun den Beweis. Je eher wir einer Person mit mehr Erfahrung oder einem höheren Rang oder einer bestimmten Ausbildung Expertenstatus zugestehen, desto eher halten wir deren Meinungen ungeprüft für bestehende Tatsachen. Ein akademischer Titel vor dem Namen, ein groß angekündigter Auftritt, ein Status, den jemand innehat, erhöhen diesen Effekt. »Eminenzbasierung« ist die halb scherzhafte Bezeichnung für diese ungeprüfte Aufwertung von Expertenmeinungen. Dabei wird etwas als wahr bezeichnet, weil es der Meinung einer Person mit entsprechender Expertisenzuschreibung entspricht.

In der Wissenschaft hat sich ein anderer Zugang etabliert: die Evidenzbasierung. Damit ist die Stützung von Entscheidungen bzw. die Weiterent-

wicklung von Theorien auf der Basis von sozialwissenschaftlichen Daten, die mithilfe der jeweils besten Studiendesigns und Analysemethoden gewonnen werden, gemeint. Dieser Prozess ist relativ aufwändig und es gibt dazu wissenschaftliche Standards, die eingehalten werden müssen. Vereinfacht bedeutet es beispielsweise, dass man die Hypothese, dass Hochbegabte überdurchschnittlich mehr Beziehungsprobleme haben, an großen Stichproben und im Vergleich zu durchschnittlich Begabten überprüft. Mittels statistischer Auswertungsmethoden wird anhand der Daten die Hypothese überprüft und schlussendlich verworfen (= die Daten sprechen gegen die Hypothese) oder angenommen (= es ist wahrscheinlich, dass die Hypothese richtig ist). Wie knapp oder wie klar diese Entscheidung gefallen ist, können wissenschaftlich Ausgebildete anhand der Kennzahlen sehen. Der sogenannte Goldstandard – das beste Verfahren – in der Wissenschaft ist, wenn diese Studie anschließend einem »Peer-Review« unterzogen wird, einem Verfahren, das außerhalb von Forscherkreisen wenig bekannt ist. Dabei wird eine genaue Beschreibung der Studie, der Begründung der Hypothesen und der Ergebnisse meist anonymisiert an mehrere Fachexperten verschickt, die ihr Feedback dazu abgeben und Kritikpunkte aufzeigen. Erst wenn die Studie von diesen Gutachtern als wissenschaftlich korrekt beurteilt wurde, kann sie veröffentlicht werden. Bei allem Arbeitsaufwand und den Schwachstellen, die dieses System hat, ist es dennoch ein hilfreicher Zugang, um sicherzustellen, dass man sich auf die Qualität von so gewonnenen wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen verlassen kann.

Dass dieser Zugang in der Medizin (Stichwort »Evidence-Based Medicine«) erwartet wird, ist nachvollziehbar. Ob ein neues Medikament besser wirkt als ein älteres, lässt sich am sichersten sagen, wenn eine Gruppe von Personen das alte Medikament bekommt, eine zweite Gruppe das neue Medikament und – wenn ethisch möglich – eine dritte Gruppe ein Scheinmedikament ohne Wirkstoff. Mit diesem Versuchsdesign kann eine klare Aussage darüber getroffen werden, ob es besser ist, das neue Medikament einzusetzen. Sogar der Plazebo-Effekt lässt sich mit den Ergebnissen der dritten Gruppe herausrechnen.

Wenn es um Führung geht, wird in der Praxis allerdings meist auf Eminenzbasierung zurückgegriffen. Falls Sie öfters in Buchhandlungen stöbern, ist Ihnen sicher aufgefallen, dass der Markt für Führungs- und Managementliteratur boomt. Sie finden Bücher von Menschen, die über ihre eigene Erfolgsstory als Führungskraft berichten, gleich neben Füh-

rungsliteratur von Pferdeexperten, dazwischen noch knallige Führungstipps von ehemaligen Sportlern und was man vom Besteigen der Nordwand alles für seinen täglichen Führungsalltag lernen kann. Sie haben nun die Qual der Wahl, ob Ihr Team eher wie Sportler oder Pferde oder gar eine Felswand tickt. Es ist daher längst an der Zeit, auch auf der Führungsebene Evidenzbasierung einzufordern.^[7,8]

Wissenschaft vermittelt Seriosität, Fundierung und ein Stück Richtigkeit. Dieser Umstand wird mittlerweile als Trojanisches Pferd benützt, wenn es um ökonomische Interessen geht. Besonders problematisch sehe ich den Umstand, dass gerade in den letzten Jahren Management- oder Führungsdiagnosetools unter dem Deckmantel einer angeblichen Wissenschaftlichkeit Einzug in viele Unternehmen gehalten haben. Marketingtechnisch perfekt aufbereitete Broschüren werden den Wünschen der Personalentwicklungsabteilungen entsprechend maßgeschneidert. Eine lange Liste von Referenzunternehmen, die bereits mit diesen Methoden arbeiten, und ein Verweis auf den wissenschaftlichen Ansatz lassen keine Wünsche offen. Auch wenn die scheinbare Wissenschaftlichkeit nur darin besteht, dass sie sich beispielsweise auf eine Persönlichkeitstypologie von C. G. Jung^[9] oder auf die Theorie »Emotions of Normal People« von Marston^[10], die beide rund 90 Jahre alt sind, beziehen. Das wäre in etwa so, als würde man einen Comodore 64 in der IT-Abteilung eines modernen Unternehmens als aktuelle technische Entwicklung bereitstellen. Der Unterschied ist allerdings, dass die meisten Menschen der heutigen Zeit sofort erkennen würden, dass man ihnen hier etwas unterjubeln möchte. Das ist bei diversen Pseudopersonlichkeitstests nicht der Fall. Und somit reicht oft der Hinweis, dass etwas wissenschaftlich fundiert sei, um es seriös wirken zu lassen.

Besonders hart, aber klar beurteilen daher Wissenschaftler mit fundierter personaldiagnostischer Expertise diese Verfahren. Reinhold S. Jäger, ehemaliger Professor im Bereich »Personaldiagnostik« an der Universität Koblenz und Autor zahlreicher Studien, kommt zu dem Schluss, dass beispielsweise der in vielen Unternehmen eingesetzte Insight MDI® auf theoretisch veralteten und wissenschaftlich ungesicherten Modellen beruht und »von seinem Einsatz bei Personalauswahl und -entwicklung, Coaching und Training daher abgeraten werden muss.«^[11] Der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen bestätigt in einem Gutachten diese Einschätzung.^[12]