



Nicht ~~geschimpft~~ gelobt  
ist schon ~~gelobt~~ geschimpft genug!

WEIL GLÜCKLICHE MENSCHEN  
SPITZENLEISTUNGEN ERBRINGEN

Inkl. 3 Übungen



**MAG. GOTTFRIED EPP**

ENTWICKLER

PSYCHOLOGE

POTENZIALENTFALTER

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>1. Prolog</b> .....	<b>1</b>
1.1 Eine kleine persönliche Geschichte .....	1
1.2 Was ist Glück? .....	2
1.2.1 Glück als Alltagsbegriff .....	2
1.2.2 Eudaimonisches Glück .....	3
1.2.3 Hedonistisches Glück.....	3
1.3 Hedonistisches und eudaimonisches Glücksempfinden .....	4
<b>2 Einführung in die positive Psychologie</b> .....	<b>5</b>
2.1 Entstehungslegende .....	5
2.2 Was ist nun die positive Psychologie?.....	5
2.3 Eine Abgrenzung: Was ist die positive Psychologie nicht?.....	6
<b>3 Aufblühen mit PERMA</b> .....	<b>7</b>
3.1 Positive Emotions (Positive Emotionen) .....	7
3.1.1 Merkregel: „3 zu 1“ .....	7
3.2 Engagement (Flow-Erleben) .....	8
3.2.1 Flow-Erleben.....	8
3.3 Relationships (Soziale Beziehungen) .....	8
3.3.1 Empathische Beziehungsgestaltung durch ICH-Botschaften .....	9
3.4 Meaning (Sinn-Erleben).....	10
3.4.1 Die Bedürfnispyramide.....	10
3.5 Accomplishment (Vollendung) .....	12
3.5.1 Das Dankbarkeitstagebuch.....	12
<b>4 Positive Leadership – Die positive Psychologie in der Arbeitswelt</b> .....	<b>13</b>
4.1 10 wichtigsten Effekte von Positive Leadership .....	14
4.2 Wie geht es meinen PERMA? .....	15
<b>5 Epilog</b> .....	<b>17</b>
5.1 Was kann ich persönlich tun, wenn sofort starten will? .....	17
5.2 Was kann meine Organisation tun, wenn sie morgen starten will? .....	18

## 1. Prolog

### 1.1 Eine kleine persönliche Geschichte

In einer Vielzahl meiner Trainings, in Einzelcoachings oder auch wenn man Menschen fragt, wie es ihnen in der aktuellen Arbeit geht, bekam ich oftmals dieselbe Antwort: *„Ich bin mit der aktuellen Arbeitssituation unzufrieden.“* Da ich meinen Kunden\*innen stets Vertraulichkeit versichere, nenne ich für die kleine Geschichte die drei Personen einfach Alexander, Sophie und Max.

- Alexander wollte im Unternehmen bleiben und dort die Situation verbessern. Dies hat nicht so gut funktioniert, und er hat sich mit der Situation arrangiert. Kreativ sein kann er auch in der Freizeit, meint er.
- Sophie möchte eigentlich schon weg. Sie hat begonnen, sich neu zu orientieren. Nächste Woche möchte sie mit Bewerbungen beginnen. In der aktuellen Firma erzählt sie davon natürlich nichts.
- Max hat es am schlimmsten erwischt. Er ist bereits im resignativen Stadium: *„Da kann man nichts machen“*. Er erzählt auch, dass im letzten Jahr sehr häufig krank war und oft Schlafproblem hat.

In allen drei Beispielen haben die Mitarbeiter\*innen innerlich schon gekündigt, sind eigentlich nur mehr physisch anwesend. Sie machen *„Dienst nach Vorschrift“*.

Es geht in diesen drei kleinen Geschichten nicht nur um Mitarbeiter\*innen (und dazu zählen Führungskräfte genauso dazu), die jeden Tag ein Stück deprimierter nach Hause gehen und sich jeden Tag ein Stück weniger fragen: Wozu das Ganze? Diese kommen nur noch physisch zur Arbeit, und irgendwann kommen sie gar nicht mehr.

Es geht mir bei dieser kleinen Geschichte um die Kosten für die Unternehmen entstehen. Ebenso sind Beispiele für den volkswirtschaftlichen Schaden angeführt, die Unternehmen zuerst indirekt (durch Abgaben) und später direkt (z.B. durch Fachkräftemangel) treffen können.

- Es macht auch einen Unterschied, ob jemand *„Dienst nach Vorschrift“* macht (70% des Branchendurchschnitts) oder ob jemand wirklich gerne zu Arbeit geht. Dann ist man schnell mal bei 110 bis 120% der durchschnittlichen Leistung in der Branche. Oder anders: bei der 1,5-fachen Leistung.
- Ein Burnoutfall kostet bei Früherkennung um die € 2000,- und bei späterer Erkennung über € 100.000,- an direkten Kosten. Die indirekten Kosten wie z.B. durch den Leistungsausfall oder abgebrochene bzw. nicht durchgeführte Aufträge sind nicht berücksichtigt.
- Wenn ein Unternehmen eine Fachkraft ersetzen muss, sind im Durchschnitt ca. 40% des Jahresgehalts fällig. Bei hoch spezialisierten Fachkräften auch mal über 100% des Jahresgehalts.

#### **Sie werden sich jetzt denken, gut das kostet Geld – Aber was könnte man tun?**

Fragen wir einfach Alexander, Sophie und Max. Sie hätten uns geantwortet:

- *„Ich hätte mir mehr Anerkennung und Wertschätzung meiner Arbeit gewünscht“*
- *„Ich hätte öfter etwas machen dürfen, was ich besonders gut kann. Ideen hätte ich viele gehabt, nur hat diese keiner gehört bzw. hören wollen.“*
- *„Bei uns gab es nur ein ‘Feedback’, wenn etwas nicht gepasst hat. ‘Nicht geschimpft ist schon gelobt genug.’ war halt angesagt. Es gab nie lobende Worte für besondere Ideen oder zusätzlichen Einsatz – nur so Pseudogeschwaffel bei der Weihnachtsfeier.“*
- *„Ich wäre gerne mal mit dem Gefühl nach Hause gegangen, etwas Sinnvolles gemacht zu haben.“*

# PROLOG

## Warum also dieses Ebook?

Ich möchte Sie auf den folgenden Seiten auf eine kleine Reise durch die Welt der positiven Psychologie und des positive Leadership einladen:

- Wir beginnen mit einem kurzen geschichtlichen Überblick und den Grundgedanken der positiven Psychologie.
- Danach widmen wir uns den Zutaten für das Aufblühen („Flourishing“) und dem dazugehörigen Akronym PERMA. Zu diesem Kapitel gibt auch eine Übung im Anhang, den PERMA-Quick-Check.
- Als nächstes kommen wir zu den Tugenden und Charakterstärken, inkl. interessanter Links und Übungsmöglichkeiten
- Zum Abschluss fassen wir die wichtigsten Vorteile der positiven Psychologie zusammen.
- Im Anhang sind die drei Übungen zusammengefasst.

## 1.2 Was ist Glück?

Im Titel des Ebooks heißt es „weil glückliche Menschen Spitzenleistungen erbringen“. Daher schauen wir uns zu Beginn an, was unter „Glück“ verstanden wird.

### 1.2.1 Glück als Alltagsbegriff

In der Alltagssprache spricht man von Glück, wenn etwas gut gelaufen ist. Im Englischen spricht man von „Luck“ oder im Sport den „lucky Punch“, wenn man in der Nachspielzeit das Siegestor erzielen konnte. Speziell im Sport wird die Glück-Pech-Metapher strapaziert:

**„Erst hatten wir kein Glück, dann kam auch noch Pech hinzu.“**

*(Jürgen „Kobra“ Wegmann, 1964)*

Nur ist in diesem Ebook nicht der dieser Glückbegriff gemeint. Glück ist mehr als die Abwesenheit von Pech. Genauso wie Gesundheit mehr ist als die Abwesenheit von Krankheit. Wir beschäftigen uns hier mit Glück und Wohlbefinden. Die positive Psychologie unterscheidet zwischen eudaimonischen und hedonistischen Glück.

# PROLOG

## 1.2.2 Eudaimonisches Glück

Der Begriff Eudaimonia setzt sich aus „Eu“ (=gut) und „Daimon“ (=Dämon, Geist) zusammen. In der Eudaimonie versucht man also den eigenen guten Geist auszuleben.

Wurzel der Eudaimonie finden sich bei Aristoteles (Nikomachische Ethik). Die Eudaimonie ist ein objektives Konzept, in dem man mehr gute als schlechte Taten vollbringen sollte. Eine gute Tat ist durch das Ausleben von allgemein anerkannten Tugenden gekennzeichnet. Dies impliziert das Suchen und Streben nach dem objektiv Guten, Richtigen und Sinnvollen.

Beispiele? wie z.B. Mitmenschen unterstützen oder etwas zur Gemeinschaft beitragen.

Kernelemente von Eudaimonie sind Authentizität, Sinn, Entwicklung und Exzellenz<sup>1</sup>:

- **Authentizität:** bewusstes Handeln im Einklang und in Verbindung mit eigenen Werten und sich selbst. Dazu sollte man sich mit sich selbst und den eigenen inneren Werten auseinandersetzen und sich deren bewusst werden.
- **Sinn:** das große Ganze betrachten, den Lebenssinn und wichtige Ziele verfolgen. Dies impliziert, dass jeder etwas beitragen kann, die Welt und das große Ganze zu verändern.
- **Exzellenz:** Streben nach einer höheren und besseren Qualität des eigenen Verhalten und der eigenen Leistungen. Die Anstrengungen und Bemühungen sind dabei wichtiger als die eigentliche Zielerreichung.
- **Entwicklung:** lebenslanges Lernen, persönliche Entwicklung und Entfaltung eigenen Potentiale. Dies bringt mehr Kompetenz, Wissen, Fähigkeiten, Fortschritt, Leistung und Selbstverwirklichung.

## 1.2.3 Hedonistisches Glück

Der Begriff Hedonismus lässt sich mit Freude oder Vergnügen übersetzen. Das heutige Verständnis von Hedonismus leitet sich von französischen Philosophen ab dem 17. Jahrhundert zurück. Ihre Auffassung war von einem guten Leben bestand in einer erfüllten Lustmaximierung. Glück und Wohlbefinden wird dadurch erreicht, wenn die Summe aller positiven Empfindungen größer ist als die der negativen. Wer mit dieser Sichtweise sein Glück feststellen möchte, muss sicherstellen, dass die Lustbilanz positiv ist. Man sollte also mehr positive Erlebnisse (Köstliches Essen, Spaziergang in der Natur, sexuelle Aktivitäten, etc.) als negative Erlebnisse gehabt haben.

Hedonismus ist ein subjektiv Konzept der Lustmaximierung, oder kurz „Spaß haben“.

In manchen Studien werden Hedonismus und Eudaimonie noch als Gegensatzpaare betrachtet. Also eine „Entweder-oder“ Definition. Neuere Studien in der positiven Psychologie gehen jedoch von einem komplementären (also einer „sowohl-als auch“) Zusammenhang aus. Wobei die eudaimonische Grundhaltung als hinreichendene jedoch nicht notwendige Bedingung für hedonistisches Glückserleben betrachtet werden kann.

In einer vereinfachten Darstellung kann man von vier Feldern ausgehen. In den Beschreibungen wurden alltagstaugliche Varianten gewählt. Wenn etwas Spaß macht, ist hedonistisches Glückserleben gemeint. Für eudaimonisches Glückserleben wurde Beschreibungen wert- und sinnorientiert gewählt.

---

<sup>1</sup> Huta (2016)

## PROLOG

### EUDAIMONISCHES UND HEDONISTISCHES GLÜCKSERLEBEN IN DER ARBEITSWELT



Grafik: G. Epp inspiriert von N. Rose

### 1.3 Hedonistisches und eudaimonisches Glücksempfinden

Ein Forscher\*innen-Team rund um Barbara Fredrickson<sup>2</sup> untersuchten die biologischen Auswirkungen von hedonistischem und eudaimonischem Glücksempfinden. Sie kontrollierten potenzielle Störfaktoren durch Blutproben bei 80 gesunden Versuchsteilnehmer\*innen.

Menschen, bei denen das eudaimonische Glück im Vordergrund stand, hatten ein sehr wirkungsvolles Immunsystem. Menschen mit hohem hedonistischem Glücksempfinden hatten hingegen ein schwaches Immunsystem.

Eudaimonisches Glücksempfinden ist eine wichtige Voraussetzung nicht nur für psychische sondern auch für körperliche Gesundheit.

<sup>2</sup> Fredrickson et. al (2013)

## 2 Einführung in die positive Psychologie

### 2.1 Entstehungslegende

Die Positive Psychologie, wie wir sie heute kennen, ist eine sehr junge Disziplin. Die Gründung lässt sich mit der Antrittsrede von Martin Seligman als Präsident der APA (American Psychological Association) datieren. Der Legende nach sollen Mihaly Csikszentmihalyi („Mister Flow“), Martin Seligman und dessen Tochter Nikki im Jahre 1997 über die Entwicklung der Psychologie sinniert haben. Dabei entdeckten sie, dass die Psychologie zwei von drei Handlungsfeldern vernachlässigt hat. Nach 1945 hat sich die Psychologie stark auf die (1) Diagnose und Heilung von psychischen Krankheiten fokussiert. Dabei hat die Psychologie jedoch vernachlässigt, (2) Menschen bei zu einem erfolgreicherem und erfüllten Leben zu verhelfen sowie (3) Talente und Begabungen zu entdecken und zu fördern.

### 2.2 Was ist nun die positive Psychologie?

Die „positive Psychologie“ ist daher nicht die bessere Psychologie, im Vergleich zur „negativen Psychologie“, die es nicht gibt. Das Wort „positiv“ soll darauf hinweisen, die positiven Aspekte genauso zu beachten. Die positive Psychologie versucht bewusst, die Stärken zu fördern ohne die (wesentlichen) Schwächen auszublenden. Die positive Psychologie darf jedoch nicht mit reinem positivem Denken verwechselt werden. (siehe Kap. 2.3)

Die positive Psychologie basiert auf empirischen und evidenzbasierten Erkenntnissen, und versucht diese zugänglich zu machen:

*Die Positive Psychologie beschäftigt sich in Forschung und Praxis mit den Bedingungen und (Wechsel-)Wirkungen, die eine optimale Entwicklung von Personen, Gruppen und Organisationen ermöglichen.<sup>3</sup>*

In der Grafik unterhalb ist das Kontinuum der Psychologie dargestellt. Die traditionelle Psychologie bezieht sich auf Linderung von Krankheiten und Störungen. Ziel ist die Abwesenheit von Krankheit zu erzielen. Ein Beispiel: Jemand beginnt mit einer mittleren Depression eine Therapie. Nach einem halben Jahr diagnostiziert man eine leichte Depression, und nach einem Jahr ist er symptomfrei. D.h., er hat keine Beschwerden mehr. Damit wäre er in Grafik in der Mitte bei „0“, was eigentlich super ist.

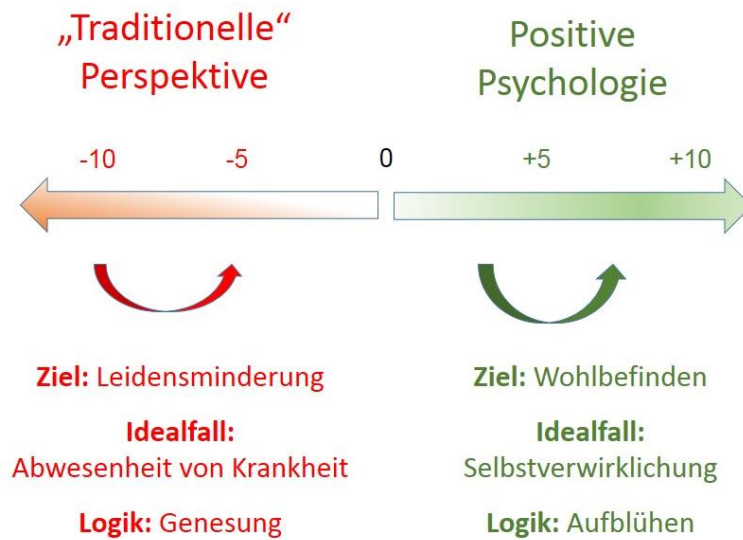
In weiterer Folge überlegt man sich, was man gerne machen würde. Man sucht nach Tätigkeiten in denen man aufgeht, man kommt in den „Flow“: aus gelegentlichen Spaziergängen werden Bergwanderungen, aus Entspannungsübungen wird ein Joga-Kurs ...

---

<sup>3</sup> Gable und Haidt (2005), Linley et al. (2006)

# POSITIVE PSYCHOLOGIE

## PERSPEKTIVE DER POSITIVEN PSYCHOLOGIE



Grafik: G. Epp | [www.eudaimonic.at](http://www.eudaimonic.at)

### 2.3 Eine Abgrenzung: Was ist die positive Psychologie nicht?

#### Positives Denken ist nicht gleich positive Psychologie

Zum einem möchte ich den Begriff positives Denken erwähnen. Positives Denken kommt aus der amerikanischen self-help-Bewegung, und lässt sich als praktische Selbsthilfe (ohne wissenschaftlichen Anspruch und Hintergrund) bezeichnen. Das positive Denken blendet die Schwächen und negativen Aspekte aus und negiert diese manchmal komplett.

#### Das Ausblenden von Schwächen kann auch gefährlich sein

Für weitaus gefährlicher halte ich selbsternannte „Motivationstrainer“ (kein Tippfehler, da diese meist männlich sind), die fälschlicherweise das Label „positive Psychologie“ verwenden. Mit dem „Weg zur finanziellen Freiheit“ oder mit „Hol alles aus Dir raus“ wird nach das Motto „Wenn du nur daran glaubst, wirst du alles schaffen“ laut in die Welt hinaus geschrien. Es geht hierbei vor allem um den Verkauf von Produkten wie Online-Kursen mit (sogenannten) „Coachings“ um mehrere tausend Euro pro Kunden\*in. Wichtig ist für den jeweiligen „Motivationstrainer“ nur ein Wert, nämlich jener auf seinem Bankkonto. Das Ausblenden von Schwächen und negativen Aspekten wird für mich hier in fahrlässiger Weise forciert.

Dies grenzt für mich an Scharlatanerie, und ich möchte mich davon in aller Form distanzieren. Wer es mit der positiven Psychologie ernst meint, ist meist auch in einem Berufsverband Mitglied (z.B. APPA, BÖP, DACH-PP, GkPP, ÖVS, o.ä.)



## 3 Aufblühen mit PERMA

Der Begriff Flourishing ist aus der Pflanzenwelt entlehnt, und lässt sich mit „Aufblühen“ übersetzen. Flourishing bezeichnet einen Lebensstil, der bestimmt ist von optimaler Lebensführung, dem Meistern der Lebensaufgaben, von Güte, von persönlichem Wachstum und von Resilienz. Eine Voraussetzung für Flourishing ist, dass man mehr positive als negative Eindrücke und Erfahrungen erlebt.

PERMA ist ein Akronym und wurde vom Martin Seligman (2011) konzipiert. Hinter diesem Kürzel verstecken sich die fünf Zutaten für das Aufblühen (Flourishing):

- P Positive Emotions
- E Engagement
- R Relationships
- M Meaning
- A Accomplishment

Im Folgenden werden die fünf PERMA-Zutaten näher beschrieben. Zudem wird jeweils ein Beispiel angeführt.

### 3.1 Positive Emotions (Positive Emotionen)

Das Ausbleiben von negativen Emotionen und Gefühlen ist zwar hilfreich, jedoch noch nicht ausreichend um ein glückliches Leben zu führen. Das regelmäßige Erleben positiver Emotionen wie Zufriedenheit, Dankbarkeit, Genuss oder Zuneigung ist ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden. Außerdem: Wer mit Hoffnung und Optimismus in die Zukunft blickt, verbessert mit hoher Wahrscheinlichkeit das tägliche Wohlbefinden.

#### 3.1.1 Merkregel: „3 zu 1“

Laut John Gottman werden negative Erfahrungen dreimal so stark wahrgenommen als positive. Dies liegt uns noch in den Genen. Das heißt, um eine positive Bilanz zum Entstehen von Flourishing zu erzielen müssen wir dreimal so positive Rückmeldungen geben wie negative. Erschwerend kommt noch hinzu, dass wir im Bildungssystem gelernt haben, dass null Fehler die beste Benotung ergibt. Wir werden also auf das Vermeiden von Fehlern trainiert.

Versuchen Sie einfach mal Ihrer Kollegin / Ihrem Kollegen ein Lächeln in Gesicht zu zaubern. Ein kleines Dankeschön, etwas Charme oder eine humorvolle Bemerkung kann schon positive Emotionen auslösen.

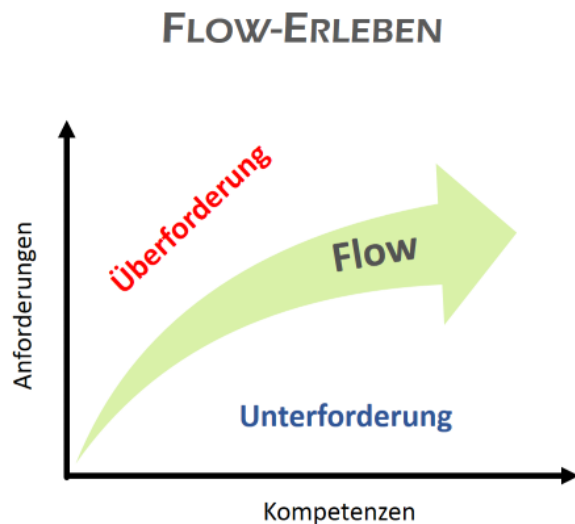
Eine kleine Anekdote: Eine Lehrgangsguppe hat bei den gemein erarbeiteten Gruppenregeln ringeschrieben: „*Ein guter Schmah ist immer okay!*“ Sie haben sich auch daran gehalten, und wir hatten viel Spaß, und wir haben viel gelernt. Soweit ich das als Trainer einschätzen kann.

## 3.2 Engagement (Flow-Erleben)

Hierbei ist das englischsprachige Engagement gemeint, und bezieht sich somit auf das Flow-Erleben. Dieser Begriff geht auf den Psychologen Mihály Csikszentmihályi zurück, und beschreibt das Gefühl eines „In-der-Tätigkeit-Aufblühens“ oder eines „Schaffens-Rausches“. Wenn Menschen in ihrer Tätigkeit aufgehen, sich für etwas - wie von selbst- engagieren, spricht man vom Flow-Erleben. Der Flow entsteht meist bei der Bewältigung von Aufgaben, welche hinsichtlich der eigenen Kompetenzen und der zeitlichen Anforderungen im Bereich zwischen Unterforderungen (Langeweile) und Überforderungen (Angst) liegen. Das Flow-Erleben lässt uns aufblühen und erhöht bedeutend unsere Lebenszufriedenheit. Daher sollten Aufgaben entsprechend der Kompetenzen gefunden werden, die weder über- noch unterfordern.

### 3.2.1 Flow-Erleben

Das Flow-Erleben wurde vor allem von Mihály Csikszentmihályi (1995) beschrieben. Es ist ein spezielles Phänomen, das aus der intrinsischen Motivation entsteht. Unter Flow-Erleben wird ein Zustand des reflexionsfreien und vollständigen Aufgehens in einer als angenehm erlebten Tätigkeit bezeichnet: „Die Zeit ist wie im Flug vergangen.“ Flow entsteht häufig, wenn die Anforderungen einer Aufgabe hoch sind, und zu den Kompetenzen passen. Zu einer Unterforderung kommt es, wenn die Anforderungen - im Vergleich zu den Kompetenzen - zu niedrig sind. Von Überforderung spricht man, wenn die Anforderungen die Kompetenzen bei weitem überschreiten.



Grafik: G. Epp | [www.eudaimonic.at](http://www.eudaimonic.at)

## 3.3 Relationships (Soziale Beziehungen)

Soziale Interaktion mit anderen ist ein wichtiger Bestandteil für das alltägliche Wohlbefinden. Ein Sprichwort aus dem klinischen Bereich lautet: „*Einsamkeit macht depressiv*“, und zeigt auf, dass soziale Beziehungen für ein gesundes Leben Grundvoraussetzung sind. Soziale Interaktionen und darauf aufbauende soziale Beziehungen können in der Familie, in Freundschaften, in Gruppen, in Netzwerken oder in Team stattfinden. Wichtig ist vorerst, dass diese stattfinden. Erst danach stellt sich die Frage nach der Art und Weise. Empathisches Handeln, der Resilienzfaktor Netzwerkorientierung, aktiv konstruktiver Reaktionsstil (ACR), authentisches Feedback oder auch kooperative Teamarbeit auf Augenhöhe sind Begriffe, die zum PERMA-Faktor Relationships dazu gehören. Chris Peterson formulierte passend dazu: „*Other people matter*“.

## 3.3.1 Empathische Beziehungsgestaltung durch ICH-Botschaften

Die Rückmeldung über gelungenem bzw. weniger gelungenem Verhalten nennt man Feedback. In der Form des Feedbacks ist auch die Form der Beziehungsgestaltung („*Wie wollen wir miteinander umgehen*“) erkennbar.

Wie wir miteinander umgehen, kommt in Sprichwörtern zum Ausdruck. „*Nicht geschimpft, ist schon gelobt genug*“ heißt übersetzt so viel, wie „*Wenn ich nichts sage, dann war es in Ordnung.*“ Auch im alltäglichen Business-Sprachgebrauch mit Floskeln wie „*Ich komme gleich direkt zur Sache ...*“ oder „*Ich bin mehr so der direkte Typ.*“ Auch unter Trainer\*innen ist die Frage „*Magst Du ein Sandwich-Feedback, oder ein richtiges?*“ sehr beliebt. Wobei beim „richtigen Feedback“ meistens nur die Kritikpunkte aufgezählt werden. Wie auch immer. Es ist jedes Mal eine vergebene Chance die Flourishing-Bilanz zu verbessern. Daher „**Nicht gelobt, ist schon geschimpft genug!**“

Ein sehr bekannte -und auch verbreitete- Methode ist das Sandwich-Feedback (manchmal auch Feedback-Burger genannt). Dieses kommt aus dem US-amerikanischen und funktioniert im deutschen Sprachraum nicht so gut. Die Idee den Verbesserungsvorschlag (bzw. den Kritikpunkt) zwischen zwei „positiven“ Rückmeldungen scheint manchen zu aufwendig. Für manche wirkt die „positive Einleitung“ etwas gekünstelt, und das ganze „Sandwich-Feedback“ wird als nicht authentisch wahrgenommen.

Tipp: Gute Erfahrungen habe ich damit gemacht, wenn man den ersten Teil weglässt und auf die Wichtigkeit der Reihenfolge hinweist. Feedback kann sehr einfach und sehr wirkungsvoll sein. Am wichtigsten ist die Reihenfolge: Zuerst die Verbesserungsvorschläge (bzw. Kritikpunkt), dann die Punkte, die „mir gut gefallen haben“. Also unbedingt mit einer Stärke aufhören, auf der man aufbauen kann.

### Wie werde ich „Feedback-Profi“?

- ✓ Ich bemühe mich, **ICH-Botschaften** zu senden: Meine Rückmeldung beruht auf dem WWW-Prinzip: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch. (Siehe Übungsblatt unterhalb)
- ✓ Ich achte auf das „**Drumherum**“: Ich wähle einen geeigneten Zeitpunkt (möglichst stressfrei), einen geeigneten Ort (beim Kopierer, im Besprechungsraum, beim Kaffee) und einen richtigen Rahmen (Einzelgespräch, Teammeeting). Wichtig ist dabei, dass der/die Feedback-Empfänger\*in bereit dazu ist.
- ✓ Ich achte auf die richtige **Reihenfolge**: Zuerst Verbesserungsvorschläge, dann positive Rückmeldungen
- ✓ Ich habe neben Verbesserungsvorschlägen dreimal so viele **positive Rückmeldungen** dabei.

# AUFBLÜHEN MIT PERMA

## ÜBUNG 1: ICH-BOTSCHAFTEN MIT WWW

<b>Wahrnehmung: Beschreibung ohne Bewertung</b>
Ich nehme .... wahr. Ich sehe, dass ... Mir fällt auf, dass ... Ich bin mir nicht sicher, ob ich ...  <i>WICHTIG: Auf der Beobachtungs- und Beschreibungsebene bleiben, NICHT erklären und bewerten.</i>
<b>Wirkung: Gefühle und Bedürfnisse zum Ausdruck bringen</b>
Das verursacht bei mir ... Irgendwie wirkt es auf mich als ...  <i>WICHTIG: Negative Gefühle entstehen, weil Ihre Bedürfnisse nicht erfüllt sind und nicht, weil Ihr Gegenüber sich so oder so verhält</i>
<b>Wunsch: Vorschlag für zukünftige Interaktion</b>
Ich würde mir für die Zukunft wünschen, .... Mir wäre sehr recht, wenn wir bezüglich ... eine Vereinbarung treffen könnten. Ich bitte Sie, mir zu sagen, ob Sie ....  <i>WICHTIG: Eine Bitte ist keine Forderung! Sie können niemand dazu zwingen, Ihre Bedürfnisse zu erfüllen, auch wenn Sie das vielleicht häufig glauben. Falls Sie es doch versuchen, bekommen Sie früher oder später die Quittung dafür.</i>

### 3.4 Meaning (Sinn-Erleben)

Der vierte Faktor des PERMA-Modells bezieht sich auf das Erkennen und Erleben von Sinn. Seligman bezieht sich hierbei vor allem auf das eudaimonische Wohlbefinden. Auch bei diesem Faktor sollte man auf eine positive Bilanz achten. D.h., man sollte das tägliche Handeln so gestalten, dass es den eigenen Werten und Idealen entspricht. Diesbezüglich möchte ich an dieser Stelle auf das Konzept der Tugenden und Charakterstärken<sup>4</sup> verweisen. Diese sind geprägt von einer vorbildlichen Grundhaltung (Einstellung), welche allgemein anerkannt sind.

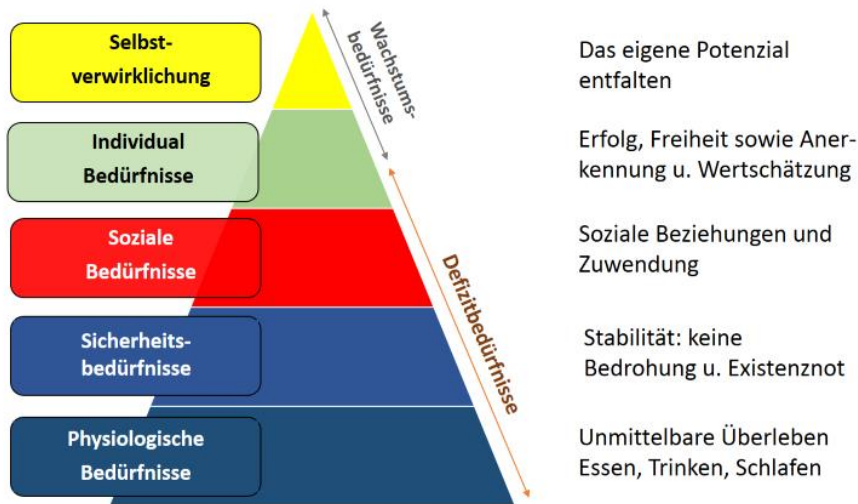
#### 3.4.1 Die Bedürfnispyramide

Ein bekanntes Konzept ist die Bedürfnispyramide nach Maslow (1970). Diese geht davon aus, dass ein übergeordnete Bedürfnisse erst dann wichtig werden, wenn das darunter liegende befriedigt ist. Wo bei anzumerken ist, dass man meist mehrere Bedürfnisse gleichzeitig hat.

<sup>4</sup> Peterson & Seligman, 2005

# AUFBLÜHEN MIT PERMA

## BEDÜRFNISPYRAMIDE

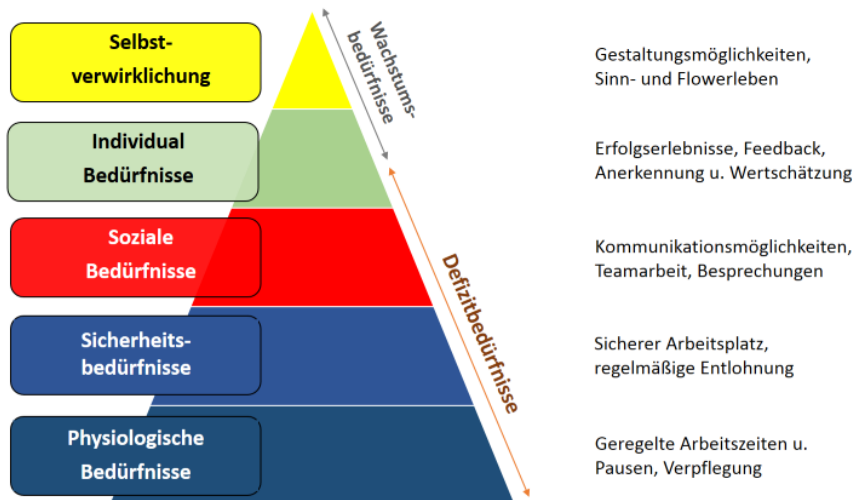


Grafik: G. Epp | [www.eudaimonic.at](http://www.eudaimonic.at)

Wenn jemand mit dem Überleben kämpft (zu wenig Essen und Trinken) oder sich die Wohnung kaum leisten kann, wird er sich nicht mit dem nächsten Kino-Besuch beschäftigen. Oder von der anderen Seite betrachtet: Erst wenn jemand genug verdient, um die Grundbedürfnisse befriedigen zu können (Wohnung, Essen, Kleidung, usw.) wird er über die Teilnahme an gesellschaftlichen Aktivitäten (Kino, Theater, etc.) Gedanken machen.

In der nächsten Grafik ist die Bedürfnispyramide für die Arbeitswelt dargestellt.

## BEDÜRFNISPYRAMIDE IN DER ARBEITSWELT



Grafik: G. Epp | [www.eudaimonic.at](http://www.eudaimonic.at)

## 3.5 Accomplishment (Vollendung)

Der fünfte PERMA-Faktor Accomplishment bezieht sich nicht in erster Linie auf das Ergebnis eines Prozesses (z.B. Punkte bei einem Test), sondern vielmehr auf den Prozess selbst („*Ich bin beim Test angetreten*“ oder „*Ich habe mich getraut, beim Test anzutreten.*“). Man könnte auch sagen, es geht darum sich des „Weg dorthin“ bewusst zu werden, und die Zielerreichung auch zu zelebrieren, und nicht nur um den „Outcome“.

In anderen Worten: Wenn man eine Aufgabe, ein Projekt geschafft, darf man dies auch feiern – bedingungslos! Nicht nur, wenn dies „sehr gut“ erledigt wurde.

### 3.5.1 Das Dankbarkeitstagebuch

Durch mehrere Studien<sup>5</sup> wurde nachgewiesen, dass durch das Führen eines Dankbarkeitstagebuchs depressive Symptome gesenkt werden und die Lebenszufriedenheit steigt. Weiters werden positive Emotionen und die Wahrnehmung erweitert. Dadurch kommt es zu einem Aufbau von Ressourcen. Diese wechselseitige Beeinflussung löst somit eine Aufwärtsspirale aus. Durch das Führen eines Dankbarkeitstagebuchs wird diese Aufwärtsspirale in Gang gesetzt.

## ÜBUNG 2: DANKBARKEITSTAGEBUCH

Nehmen Sie sich am Abend jeweils 10 Minuten Zeit, um die drei Fragen zu reflektieren. Versuchen Sie sich jedoch nicht länger als 20 Minuten damit zu beschäftigen, da man sonst zu sehr ins Grübeln kommt. Wenn die eine oder andere Frage an den ersten Tagen schwierig ist, können Sie diese Frage einfach auslassen. Wichtiger ist die Regelmäßigkeit. Idealerweise sollte diese Übung mindestens zwei Wochen lang durchgeführt werden, wobei ein Tag in der Woche (z.B. am Wochenende) pausiert werden darf.

Gehen Sie entspannt an die Sache heran, und machen Sie sich keinen den Druck, während des Tages eine Menge an Notizen zu machen. Lassen Sie Ihren Gedanken anhand der Leitfragen freien Lauf!

Denken Sie dabei vor allem auch an kleinen Sachen, an so genannten Mikro-Momente, die Sie erlebt haben. Ein Mikro-Moment kann

- eine Begegnung in der Straßenbahn,
- ein nettes Gespräch mit der Verkäuferin in der Bäckerei oder
- ein kurzes Treffen bei der Kaffeemaschine bzw. beim Kaffeeautomaten sein.

### Reflexionsfragen:

1. Was hat mir heute Freude bereitet?
2. Wo habe ich mich heute lebendig gefühlt, wo konnte Stärken ich heute ausleben?
3. Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?

---

<sup>5</sup> z.B. Seligman et al. (2004), Rashid (2009), Blickhan (2015), Ebner (2017) u.a.

## 4 Positive Leadership – Die positive Psychologie in der Arbeitswelt

Unter dem Begriff Positive Leadership versteht man die Verknüpfung von modernen Leadership-Ansätzen in mit der Grundhaltung der positiven Psychologie. In traditionellen Führungsansätzen steht oftmals die Minimierung von Defiziten im Vordergrund. Das heißt, dass eine Reihe von Fähigkeiten und Kompetenzen definiert wird, die jede/r Mitarbeiter\*in beherrschen muss - auch wenn diese Kompetenzen nur zum Teil oder in der alltäglichen Arbeit gar nicht gebraucht werden. Das Idealbild ist die Abwesenheit von Defiziten. Oder: Jede/r Mitarbeiter\*in sollte alles können. Das erreicht man auch: Jede/r Mitarbeiter\*in kann irgendwie alles oder zumindest ein bisschen. Real erreicht man dadurch Mitarbeiter\*innen mit durchschnittlichen Fähigkeiten und Kompetenzen, jedoch keine Spitzenkräfte.

Durch positive Leadership versucht man individuelle Stärken zu finden und zu nutzen. Der Idealfall sind überdurchschnittliche Leistungen einen in einem speziellen Kompetenzbereich.

### PERSPEKTIVE DES POSITIVE LEADERSHIP



Grafik: G. Epp | [www.eudaimonic.at](http://www.eudaimonic.at)

### Ein Beispiel:

Schwächen werden weder negiert noch ignoriert, man geht anders damit um. Wenn Sie den Fokus auf die Minimierung von Schwächen erhalten Sie Mittelmäßigkeit: Ein Mitarbeiter mit wenig Talent in Webprogrammierung, wird auch nach mehreren Weiterbildungen bestenfalls durchschnittlich sein: „**Ich kann es halt so so, la la.**“

Wenn Sie sich auf die Förderung von Begabungen fokussieren, werden Mitarbeiter\*innen zu außergewöhnlichen Leistungen in der Lage sein.

Der selbe Mitarbeiter erwähnt, dass er in der Jugend gerne gezeichnet habe. Er macht einen Workshop zu „Comics am Flipchart“, und kann daher seine Kollegen\*innen dabei unterstützen anregende und humorvolle Flipchart zu gestalten: „**Es macht mir Spaß meine Kollegen\*innen zu unterstützen.**“

### 4.1 10 wichtigsten Effekte von Positive Leadership

Die Wirkung der positiven Psychologie ist unbestritten. Ein ähnliches Bild zeigt sich auch bei der positiven Leadership. Durch die Einbettung in die Forschung lassen sich die Effekte empirisch und evidenzbasiert nachweisen. Dies mitunter einer der großen Vorteile zu anderen Leadership-Modellen.

1. Weniger Stress: Deutliche Senkung von Stress-Erleben und psychischer Fehlbelastungen
2. Weniger Absentismus: Die Abwesenheitstage aufgrund von Krankheiten sinken deutlich.
3. Weniger Zynismus: Emotionale Erschöpfung, Depersonalisierung und Zynismus sind die Hauptsymptome eines Burnout-Prozesses. Niedrigere Zynismus ist daher ein ausgezeichneter Schutzmechanismen gegenüber einer Burnout-Gefährdung.
4. Geringere Kündigungsabsichten bei Führungskräften und Mitarbeiter\*innen.
5. Gesteigertes persönliches (eudaimonisches) Wohlbefinden
6. Höhere Kreativität und Innovation
7. Erhöhtes Engagement und Flow-Erleben
8. Erhöhe Arbeitszufriedenheit
9. Höhere emotionale Bindung an die Organisation
10. Steigende Produktivität



## POSITIVE LEADERSHIP

### 4.2 Wie geht es meinen PERMA?

<b>PERMA-Quick-Check</b> <i>(von G. Epp inspiriert von P. Kern)</i>						
Bitte schätzen Sie die Fragen nach der Häufigkeit in den letzten vier Wochen. Im darunter liegenden Feld notieren Sie bitte gelungene Beispiele.		0 = nie	1 = selten	2 = manchmal	3 = häufig	4 = (fast) täglich
<b>P</b>	<b>Wie oft war ich in den letzten vier Wochen in guter Stimmung?</b>					
	Welche Beispiele fallen dazu ein:					
<b>E</b>	<b>Wie oft war ich in den letzten vier Wochen so richtig im „Flow“ bzw. im „Schaffensrausch“, und die Zeit ist wie im Flug vergangen?</b>					
	Welche Beispiele fallen dazu ein:					
<b>R</b>	<b>Wie oft habe ich Hilfe und Unterstützung von meinen Arbeitskollegen*innen erhalten, wenn ich sie gebraucht habe?</b>					
	Welche Beispiele fallen dazu ein:					
<b>M</b>	<b>Wie oft habe ich in den letzten vier Wochen meine Arbeit als sinnvoll und bedeutsam eingeschätzt?</b>					
	Welche Beispiele fallen dazu ein:					
<b>A</b>	<b>Wie oft habe ich in den letzten vier Wochen das Erreichen von Zielen bewusst wahrgenommen?</b>					
	Welche Beispiele fallen dazu ein:					
<b>Häufigkeiten: 0 = nie, 1 = selten: ca. 1 x im Monat, 2 = manchmal: ca. 2 x im Monat, 3 = häufig: (fast) jede Woche, 4 = (fast) täglich bzw. mehrmals pro Woche</b>						

## POSITIVE LEADERSHIP

### Auswertung:

Im Idealfall haben auf jeder Skalenebene mindestens 3 Punkte UND insgesamt mehr als 15 Punkte.

<b>Skalenebene</b>	
0 bis 1	Für die letzten vier Wochen ist Ihnen kein bzw. maximal ein Beispiel eingefallen. Überlegen Sie was Sie selbst zur Steigerung beitragen können. Ermutigen Sie Ihre Arbeitskollegen*innen auch sich auch darüber nachzudenken.
2	Für das letzte Monat sind Ihnen zum. zwei Beispiele eingefallen. Der nächste Schritt wäre es auf einmal pro Woche zu steigern.
3	Sie hatten in den letzten vier Wochen zumind. einmal pro Woche ein PERMA-Erfolgserlebnis. Der nächste Schritt wäre es auf mehrmals pro Woche zu steigern.
4	Sie haben fast täglich PERMA-Erfolgserlebnisse. Überlegen Sie, wie Sie und Ihre Arbeitskollegen*innen diese beibehalten können.
<b>Punkte insgesamt</b>	
0 bis 5	In den letzten vier Wochen hatten Sie wenige PERMA-Erfolgserlebnisse. Es herrscht akuter Handlungsbedarf!
6 bis 14	In den letzten vier Wochen hatten Sie einige PERMA-Erfolgserlebnisse. Sie sind am richtigen Weg.
15 bis 20	Sie setzten die PERMA-Faktoren schon gut um. Bleiben Sie bei Ihren Gewohnheiten und versuchen Sie diese etwas auszubauen.

### 5 Epilog

Zum Abschluss möchte ich Ihnen ein paar Gedanken zur Inspiration mit auf den Weg geben, wie Sie persönlich und wie Ihr Unternehmen starten kann.

#### 5.1 Was kann ich persönlich tun, wenn sofort starten will?

- **Investieren in Ihre Beziehungsgestaltung!**

Verzichten Sie auf „Ich-komme-gleich-zur-Sache-Feedback“, bei dem Sie die positiven Aspekte weglassen. Nehmen Sie sich bewusst Zeit für ein „**ordentliches Feedback**“ - Glauben Sie mir, das dauert nicht länger!

- Richtige Reihenfolge: Zuerst Verbesserungsvorschläge, dann positive Rückmeldungen
- „Drumherum“: Ort, Zeitpunkt, Rahmen
- ICH-Botschaften mit WWW: Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch.

- **Sorgen Sie für positive Erlebnisse!**

- Etwas Charme, ein kleines Dankeschön oder eine humorvolle Bemerkung bringt schnell ein Lächeln ins Gesicht.
- Denken Sie an meine Lehrgangsteilnehmer\*innen: „*Ein guter Schmah ist immer okay!*“
- Ziel ist ein Verhältnis von 3:1: Einem negativen Erlebnis stehen mind. drei positive gegenüber.

- **Finden Sie Ihre Stärken heraus du nutzen Sie diese bewusst!**

- Stärken sind mehr als nur formale Qualifikationen:
- Welche Werte sind mir wichtig und wie möchte ich diese ausleben?
- Welche Persönlichkeitseigenschaften zeichnen mich besonders aus?

- **Beginnen Sie ein Dankbarkeitstagebuch!**

Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die vielen, kleinen, schönen Dinge des Lebens:

- Was hat mir heute Freude bereitet?
- Wo habe ich mich heute lebendig gefühlt, wo konnte Stärken ich heute ausleben?
- Wofür und wem kann ich heute dankbar sein?

### 5.2 Was kann meine Organisation tun, wenn sie morgen starten will?

- **Fokussieren Sie auf „Was läuft (wirklich) gut“**
  - „Der Ton macht die Musik“: Achten Sie auf die Feedback-Regeln, v.a. auf die Reihenfolge
  - Bewussteres wahrnehmen von Leistungen (Was haben wir gemacht), und nicht nur von Erfolgen (Projekt abgeschlossen)
  - Das Ziel ist 3:1. Drei positiven Erlebnissen steht max. ein negatives gegenüber
- **Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter\*innen Ihre Stärken zu finden und auszuleben**
  - Fördern Sie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, wie z.B. Workshops, Retrospektiven, Einzel- oder Teamcoaching, usw.
  - Schaffen Sie Freiräume, um Neues auszuprobieren
  - Selbstbewusste Menschen treffen Entscheidungen, übernehmen Verantwortung und können besser mit modernen Herausforderungen (VUKA) umgehen
- **Forcieren Sie eine Vertrauenskultur!**
  - „Culture eats strategy for breakfast!“ meinte einst Peter Drucker, und wies dabei auf die enorme Wichtigkeit der Unternehmenskultur hin
  - Bleiben Sie authentisch: Vertrauen, Wertschätzung, Handlungsspielräume oder arbeiten auf Augenhöhe dürfen nicht zu leeren Floskeln verkommen
  - Vertrauen ist DER Nährboden für Kreativität und Innovation
- **Zur guter Letzt: Loben ist wichtiger als kritisieren!**
  - und somit schließt sich auch der Kreis

*Nicht gelobt ist geschimpft genug!*

## EPILOG



### Mag. Gottfried Epp

ist Arbeits- und Organisationspsychologe, Systemischer Organisationsentwickler, und unterstützt Teams, Personen und Organisationen ihre Potenziale zu entfalten. Er verknüpft dabei psychologisches Know-How mit systemischen Beratungsmodellen, um gemeinsam den Rahmen für zukünftige Entwicklung zu gestalten. Der Fokus liegt dabei auf einer tiefgründigen Reflexion der eigenen Werte und Stärken sowie der Entwicklung der eigenen Vision.

### Die wichtigsten formalen Qualifikationen

- ✓ Arbeits- und Organisationspsychologe (GkPP/BÖP)
- ✓ Gesundheitspsychologe (BMfG)
- ✓ Systemischer Organisationsentwickler (ÖVS)

### Erfahrungen

- ✓ mehr als 5000 h Training, Coaching mit Gruppen & Teams
- ✓ mehr als 3000 h Coaching & Potenzialanalysen (Einzelsetting)
- ✓ Entwickler, Psychologe, Potenzialentfalter, Familienmensch, New Work Vordenker, Trainer, Coach, Radiomacher, Jugendbetreuer, Behindertenbetreuer, Elektrotechniker, Fußball-Spieler & Fan, Hobby-Fotograf, ...

### Netzwerke



GkPP - Gesellschaft kritischer Psycholog\*innen



Unternehmensberater - WKW UBIT



Initiative Unternehmenskultur der WKW



Austrian Positive Psychology Association



Zertifizierter PERMA-LEAD® -Berater für Positive-Leadership



5-WELTEN-MODELL®-Coach

### Meine Vision

Ich unterstütze entwicklungswillige Personen und Teams, auf ihrem Weg vom reinen Kosten-Nutzen-Denken hin zu einer wert- und sinnorientierten Arbeitswelt. Langatmige Sitzungen, umständliche Entscheidungsstrukturen führen zu Scheitern von Projekten oder Kundenverlust. Aktive Vertrauensbildung führt zu vertrauensvollen Beziehungen und verantwortungsvollen Handeln, und gibt Sicherheit in komplexen Entscheidungssituationen. Durch eine erhöhte emotionale Bindung der Mitarbeiter werden einerseits die Kosten für Fluktuation und das Recruiting von Fachkräften deutlich reduziert, und andererseits hohe Qualitätsstandards und Zuverlässigkeit, und somit eine hohe Kundenbindung sichergestellt.

Durch eine aktive Vertrauenskultur wird Freude, Glücks- und Sinn-Erleben täglich erlebbar.

### Mein Angebot: Kostenloses Expertengespräch!

Zum Kennenlernen, zum Gedankenaustausch,  
zur Inspiration und zum Entwickeln erster Ideen ...



Informieren Sie sich über die Verbesserungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen und lassen Sie sich inspirieren!

Kontaktieren Sie mich für ein unverbindliches Erstgespräch:  
Telefonisch, per Skype oder ganz bequem bei Ihnen im Büro!

Ich freue mich über Ihre Kontaktaufnahme und verbleibe  
mit besten Grüßen

Gottfried Epp

#### KONTAKTDATEN

---

Mag. Gottfried Epp  
+43/(0)660/656 13 11  
[epp@eudaimonic.at](mailto:epp@eudaimonic.at)  
[www.eudaimonic.at](http://www.eudaimonic.at)

[xing.com/profile/Gottfried\\_Epp](https://www.xing.com/profile/Gottfried_Epp)  
[linkedin.com/in/GottfriedEpp](https://www.linkedin.com/in/GottfriedEpp)  
[twitter.com/GottfriedEpp](https://twitter.com/GottfriedEpp)



**WERT & SINNIORIENTIERTE  
ARBEITSWELTEN GESTALTEN**