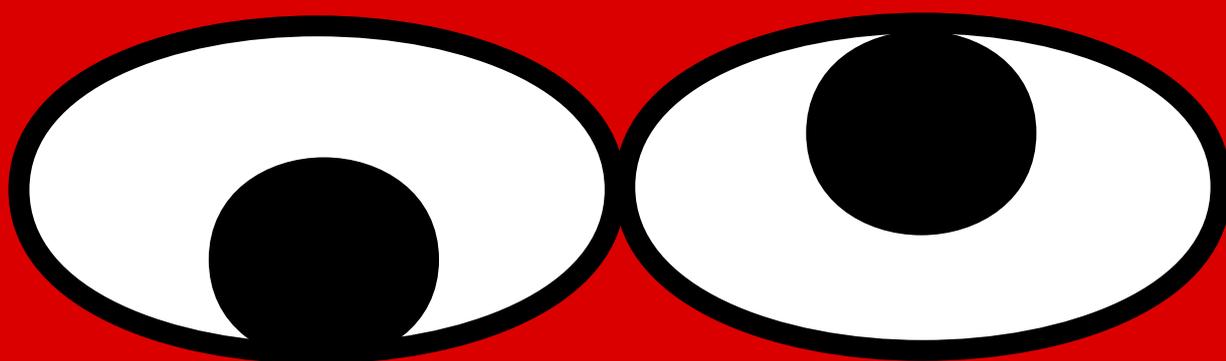


# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin



Systembedingte Lernblockaden

## Die dumme Organisation

**Handschlag ohne Hände**

Verkaufen via  
Video-Call

**Positive Leadership**

Die fünf Prinzipien  
stärkender Führung

**Trennungsmanagement**

Agil Abschied  
nehmen



4191150317806 01



Foto: Nesis/Adobe Stock

Was ist gute Führung? Die Führungsforschung kann mittlerweile fundierte Aussagen dazu machen. Nach aktuellem Stand deutet vieles darauf hin, dass vor allem fünf Prinzipien aus der Positiven Psychologie eine wichtige Rolle spielen.

# Entfaltung ermöglichen



## Preview

- ▶ **Sichtwechsel:** Wie sich der Blick auf Führung durch die Forschung verändert hat
- ▶ **Das PERMA-Modell der Positiven Psychologie:** Was Menschen nach aktuellem Forschungsstand aufblühen lässt
- ▶ **PERMA-Lead:** Wie Führung sein muss, die Mitarbeitende zur Entfaltung bringt
- ▶ **Starke Belege:** Was die Forschung zur Wirksamkeit stärkender, unterstützender Führung sagt

**W**as macht eine gute Führungskraft aus? Diese Frage ist in den vergangenen hundert Jahren recht unterschiedlich beantwortet worden. Einer der ersten Ansätze war, dass am besten *die* Person Führungsverantwortung übernimmt, die in der Sache selbst die höchste Expertise hat. Später wurde als gute Führungskraft definiert, wer in der Lage ist, gute Beziehungen innerhalb des Teams zu gestalten, oder wer Menschen am besten in ihrem Streben nach Selbstverwirklichung fördert. So unterschiedlich die Ansätze sind, sie alle suggerieren, dass es *einen* Führungsstil gibt, der für *alle* Menschen in *allen* Organisationen und Kulturkreisen der richtige ist. Mehr noch: Wenn Aussagen über gutes Führungsverhalten in sich stimmig schienen und von einer Expertin oder einem Experten vertreten wurden, dann hieß es in der Vergangenheit – und heißt es manchmal auch heute noch: „Wird wohl richtig sein.“

Eminenzbasierung ist die halb scherzhafte Bezeichnung für solch ungeprüfte Übernahme von Expertenmeinungen – die durch die Führungsforschung der vorigen beiden Jahrzehnte allerdings obsolet geworden ist. Die Forschung legt heute nahe, dass Führung zunächst einmal nichts anderes bedeutet, als sich selbst und andere Menschen in eine bestimmte Richtung zu lenken. Das impliziert die Schaffung von Rahmenbedingungen, in denen Mitarbeitende Verhaltensweisen zeigen, die für das jeweilige Unternehmen – beziehungsweise für die konkrete Aufgabe – günstig sind. Der Vorteil dieser Definition: Die unterschiedliche Qualität von Führung wird damit messbar. Wenn verschiedene Führungsstile unterschiedliche Auswirkungen

Führung bedeutet nichts anderes, als sich selbst und andere Menschen in eine bestimmte Richtung zu lenken.

– etwa auf Leistung, Arbeitszufriedenheit, Fluktuation, Burnout-Gefährdung usw.  
 – haben, dann kann man objektiv eine Aussage darüber treffen, welcher Ansatz unter konkreten Rahmenbedingungen der bessere ist. Genau das ist die Aufgabe der evidenzbasierten Führungsforschung: Jeder Führungsansatz, der propagiert wird, wird zunächst als Hypothese betrachtet – und diese Hypothese wird auf messbare Wirkungen und Nebenwirkungen geprüft.

### Die Positive Psychologie zeigt, was Menschen zur Entfaltung bringt

Evidenzbasierung war auch zentral bei der Geburtsstunde der Positiven Psychologie. Dieser Zweig der Psychologie erforscht, was Menschen glücklich macht und welche Umfeldbedingungen sie benötigen, um ihr volles Potenzial zu entfalten. Vor rund zehn Jahren wurde auf Basis der Forschungsergebnisse ein Modell publiziert, das heute als Standard für *Potenzialentfaltung* gesehen wird: das PERMA-Modell. Jeder Buchstabe steht für eine Voraussetzung, die gegeben sein muss, damit Menschen ihr volles Potenzial ausschöpfen können. Und jeder einzelne Aspekt ist beeinflussbar und messbar:

- ▶ **P steht für Positive Emotions** (positive Emotionen): Das regelmäßige Erleben positiver Gefühle wie Freude, Genuss oder Spaß ist ein wichtiger Faktor für das Wohlbefinden eines jeden Menschen.
- ▶ **E steht für Engagement** (sich einbringen können): Menschen brauchen die Möglichkeit, ihre Potenziale zu entwickeln, ihre Stärken zu entfalten und diese einzubringen. Wenn dabei das richtige Maß an Herausforderung zwischen Überforderung (Angst) und Unterforderung (Langeweile) gefunden wird, kann es zum Flow-Erleben kommen.
- ▶ **R steht für Relationships** (förderliche Beziehungen): In ein Netzwerk eingebunden zu sein und sich auf andere verlassen zu können, ist eine weitere wichtige Grundlage für Potenzialentfaltung.
- ▶ **M steht für Meaning** (erlebte Sinnhaftigkeit): Sinn zu spüren bedeutet, etwas zu tun, das man als größer als sich selbst und bedeutungsvoll empfindet. Dieses Erleben ist eine wichtige Grundlage dafür, sich zu engagieren und dabei tiefe Erfüllung zu erleben.
- ▶ **A steht für Accomplishment** (Zielerreichung): Accomplishment bedeutet, etwas geschafft zu haben oder durch eigenen

Einsatz ein Ziel zu erreichen. Diese Erfahrung brauchen Menschen, um zu erleben, dass sie der Welt nicht hilflos ausgeliefert sind, sondern einen Einfluss darauf haben, was passiert. Nur dann werden sie auch Engagement entwickeln.

Offensichtlich gibt es also Faktoren, die wie Nährstoffe für die menschliche Potenzialentfaltung sind. Und wenn PERMA nachweislich die Potenzialentfaltung bei Menschen fördert, dann müsste gutes Führungsverhalten vor allem eines leisten: Es müsste das PERMA der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöhen. Tatsächlich ist Führung häufig alles andere als PERMA-fördernd. Sie ist eher defizitorientiert. Wie sehr, wird schon daran deutlich, dass das Feedback, das Mitarbeitende erhalten, oft schwächenorientiert ist – und überwiegend dann erfolgt, wenn etwas nicht passt. Das führt im ungünstigen Fall dazu, dass sich Mitarbeitende ihrer Stärken gar nicht mehr bewusst sind. Was aber heißt PERMA, bezogen auf Führung, konkret?

### P-Lead: Die Führungskraft fördert positive Emotionen

In den vergangenen Jahrzehnten sind zahlreiche wissenschaftliche Belege dafür zusammengekommen, dass eine positive Stimmung eine starke Wirkung auf Menschen und deren Leistungsfähigkeit hat. So konnte die verstorbene US-amerikanische Psychologie- und Marketingprofessorin Alice M. Isen zeigen, dass die *Kreativität* durch eine gute Stimmung positiv beeinflusst wird: In einem Experiment erhielten Probanden zum Beispiel eine Kerze, eine Streichholzschachtel und Reißzwecke, mit dem Auftrag, die Kerze an der Wand zu befestigen. Im Originalexperiment gelang das nur 20 Prozent. Hatten die Probanden jedoch zuvor Ausschnitte aus einem lustigen Film gesehen, kamen drei Viertel auf die kreative Lösung, die Streichholzschachtel zur Kerzenhalterung umzufunktionieren, um sie dann mit einer Reißzwecke an der Wand zu befestigen.

Die Forschungen der US-amerikanischen Psychologin Barbara Fredrickson haben Belege dafür geliefert, dass positive Emotionen die *Wahrnehmung erweitern* und den *Ressourcenaufbau fördern* („*Broaden-and-Build-Modell*“). So wird eine neue Mitarbeiterin eher auf ihre Kollegen zugehen, sie um Rat fragen oder sich einbringen, wenn sie in einem positiven Gefühlszu-

stand ist als in gedrückter Stimmung. Und damit wird es ihr auch leichter fallen, früh tragfähige Beziehungen zu ihren Kollegen – also eine soziale Ressource – aufzubauen. Studien belegen außerdem, dass sich positiv gestimmte Menschen *kooperativer* verhalten – und damit erfolgreicher sind – als negativ gestimmte. Aus solchen und ähnlichen Untersuchungen ergeben sich klare Empfehlungen für Führungskräfte:

► Sie sollten in schwierigen Situationen stets den Fokus auch auf das richten, was gut funktioniert.

► Herrscht im Team dicke Luft, wäre es falsch, das Team dieser Dynamik zu überlassen.

► Auch wenn es nur einzelne Mitarbeiter gibt, die chronisch schlecht gelaunt sind, sollte die Führungskraft aktiv werden. Denn Gefühle können anstecken. Jedes einzelne Teammitglied hat daher eine relevante Bedeutung für das gesamte Team.

► Die Führungskraft muss darauf achten, dass die Rahmenbedingungen die Mitarbeitenden nicht in ihrer Arbeit behindern, denn das frustriert.

► Darüber hinaus sind der Kreativität kaum Grenzen gesetzt: individuelle Wünsche von Mitarbeitern berücksichtigen, wo es möglich ist. Sich Zeit für Small Talk nehmen, externes Lob weitergeben. Überlegen, mit welchen kleinen Investitionen für eine angenehme Arbeitsatmosphäre gesorgt werden kann. Und ganz simpel: „Guten Morgen“, „Bitte“, „Danke“ nicht vergessen.

Doch wie realistisch ist es überhaupt, dass eine Führungskraft ein Team in Richtung positiver Stimmung verändern kann? Welche Wirkung positive Erlebnisse auf Menschen haben, hängt auch davon ab, in welcher grundsätzlichen Stimmung sie sich befinden. In einer Untersuchung von Lahnna Catalino, Psychologin am ScrippsCollege in Claremont, zeigte sich, dass bei Personen mit grundsätzlich positiver Lebenshaltung Unterstützung doppelt so starke positive Emotionen hervorrief wie bei Personen, die eher neutral oder negativ gestimmt waren. Auch Persönlichkeitseigenschaften und Vorerfahrungen (etwa geprägt durch eine andere Führungskraft) beeinflussen also, wie Menschen auf emotional positive Angebote einer Führungskraft reagieren werden. Wichtig ist für diese daher: Sie darf nicht davon ausgehen, dass ihre Bemühungen bei jedem Mitarbeitenden – oder in jedem Team – dieselbe Wirkung haben. Oft braucht es ein längeres Dranbleiben,

um einen „emotionalen Change“ herbeizuführen.

### E-Lead: Die Führungskraft führt stärkenorientiert

Im Organisationskontext ist in der Regel die Schnittmenge aus den individuellen Stärken einer Person und jenen Stärken, die für das Unternehmen hilfreich sind, relevant. Die Anzahl fundierter Forschungsergebnisse zu den positiven Effekten, die sich daraus ergeben, wenn Menschen ihre Stärken ausleben können, ist groß. Um nur ein Beispiel zu nennen: In einer weltweiten Studie wurde bei über 1.000 Mitarbeitenden untersucht, welche arbeitsplatzrelevanten Auswirkungen es hat, wenn Mitarbeiter ihre Stärken einsetzen können. Die Studie konzentrierte sich auf drei Stärkentypen: die persönlichen *Signaturstärken* (also der am stärksten ausgeprägten Stärken), die *am wenigsten ausgeprägten Stärken* und die *universellen Glücksstärken* – womit jene Stärken gemeint sind, die den stärksten Zusammenhang mit Lebensfreude haben, etwa Begeisterungsfähigkeit, Dankbarkeit und Neugier.

Die Studie zeigte, dass Mitarbeitende messbar mehr Leistung und positives arbeitsbezogenes Verhalten sowie weniger unternehmensschädigende Verhaltensweisen zeigen, wenn sie ihre Signaturstärken



### Mehr zum Thema

► **Markus Ebner: Positive Leadership – Erfolgreich führen mit PERMA-Lead. Die fünf Schlüssel zur High Performance.**

facultas 2019, 38,50 Euro.

In seinem Buch stellt Ebner unter Rückgriff auf über 500 Studien die Forschungslage zu Positive Leadership en détail dar und leitet daraus praktische Tipps für Führungskräfte ab. Im zweiten Teil liefert er eine Tool- und Methodensammlung zur Förderung der unterschiedlichen PERMA-Faktoren. In Teil drei schreiben Gastautoren aus Unternehmen über ihre Erfahrungen mit Positive Leadership.

► **Andree Martens: Der Bad-Leadership-Irrtum – Führungsforscher im Interview.**

[www.managerseminare.de/MS269AR03](http://www.managerseminare.de/MS269AR03)

Ein Interview über das Gegenteil von Positive Leadership – und warum es so selten als solches erkannt wird.



Download des Artikels und Tutorials:  
QR-Code scannen oder  
[www.managerseminare.de/MS274AR02](http://www.managerseminare.de/MS274AR02)

# Tutorial

## Das PERMA ausbalancieren



**Worauf es bei einer Führung, die Mitarbeitende wachsen lässt, ankommt, verdeutlicht das aus der Positiven Psychologie stammende Konzept PERMA, auf Führung bezogen: „PERMA-Lead“. Das Akronym steht für die entscheidenden Faktoren, die Mitarbeitende zur Entfaltung bringen. So sehr der Fokus von Führung darauf liegen sollte, so sehr gilt aber auch: Wichtig ist stets das richtige Maß.**

### **P – für Positive Emotions (positive Emotionen):**

Studien zeigen, dass positive Emotionen viele günstige Wirkungen haben. Sie heben z.B. die Kreativität, erweitern die Wahrnehmung, steigern die Kooperationsbereitschaft. Gute Gründe also für die Führungskraft, sich darum zu bemühen, eine gute Stimmung in ihrem Team zu erreichen. Dabei zählen die Rahmenbedingungen der Arbeit, der Umstand, dass Konflikte rasch bearbeitet werden, aber auch vermeintliche Kleinigkeiten wie Freundlichkeit im Umgang. **Aber Vorsicht:** Positive Emotionen zu fördern, sollte nicht bedeuten, negativen keinen Raum zu geben. Denn: Werden diese negiert oder kleingeredet, steht ein Elefant im Raum, der Energien bindet. Die Kunst besteht darin, im Einzelfall abzuwägen, wie viel Fokus auf schlechte Emotionen der Teamatmosphäre guttut – und wann das Team zur Selbsthilfegruppe mutieren würde.

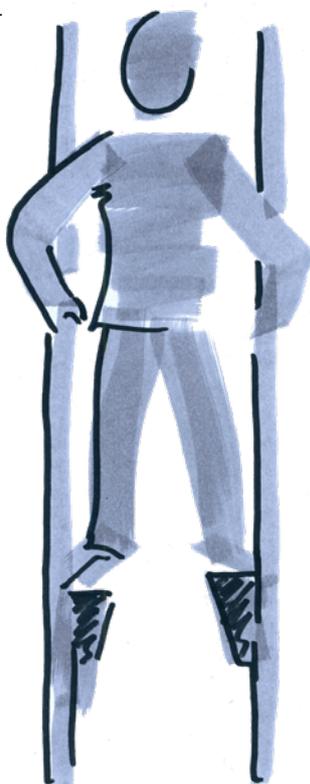
### **E – für Engagement (sich einbringen können):**

Menschen brauchen die Möglichkeit, ihre Stärken zu entfalten und diese einzubringen. Dies hat viele gute Effekte sowohl auf die psychische Gesundheit als auch die Leistungsfähigkeit. Stärkenorientierte Führung ist daher das A und O. **Aber Vorsicht:** Die Führungskraft muss nicht nur auf eine kluge Stärkenkombination im Team achten, sondern im Einzelfall auch unterscheiden können: Wo ist ein stärkenorientiertes Vorgehen sinnvoll? Und wo ist es wichtig, eben doch eine Schwäche auszugleichen? Zudem kann sich das Ausleben einer Stärke in einer unpassenden Situation negativ auswirken. Und auch im Übermaß gelebte Stärken können problematisch sein. Stärken müssen also reflektiert und mit Ausgleich gelebt werden, was es bei der Teamzusammenstellung, der Mitarbeiterauswahl und -entwicklung zu berücksichtigen gilt.

### **R – für Relationships (förderliche Beziehungen):**

In ein Netzwerk eingebunden zu sein und sich auf andere verlassen zu können, ist eine weitere wichtige Grundlage für Potenzialentfaltung. Den Aufbau und die Erhaltung positiver Beziehungen in ihrem Team können Führungskräfte z.B. unterstützen, indem sie für ausreichend Kontaktgelegenheiten – auch über die eigentliche Arbeit hinaus – sorgen, Konflikte unverzüglich bearbeiten, kooperatives Verhalten unterstützen und eine Vertrauensatmosphäre schaffen. **Doch Vorsicht:** Wie die Forschung zeigt, kann zu viel Vertrauen

innerhalb eines selbstverwalteten Teams auch dazu führen, dass sich die Teammitglieder gegenseitig zu wenig beobachten, was sich wiederum negativ auf das Teamergebnis auswirken kann. Noch problematischer ist das in sehr harmonischen Teams zuweilen entstehende Gruppendenken. Es ist Aufgabe der Führungskraft, solche Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, um gegenzusteuern – bzw. ihnen durch die Anwendung kluger Methoden, die die kritische Selbstreflexion des Teams stützen, vorzubeugen.



### **M – für Meaning (erlebte Sinnhaftigkeit):**

Sinn zu spüren, bedeutet, etwas zu tun, das man als bedeutungsvoll empfindet – eine wichtige Grundlage dafür, sich zu engagieren. Das Sinnempfinden unterstützen Führungskräfte bei ihren Mitarbeitenden nicht zuletzt dadurch, dass sie ihnen bei jeder Veränderung, jeder Entscheidung das Warum erklären. Außerdem ist ein gewisses Maß an Gestaltungsfreiheit und Mitbestimmung eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Mitarbeitende im Job ihre persönlichen Werte leben und damit Sinn erfahren können. **Doch Vorsicht:** Werte sind widersprüchlich. Folgt man dem einen, verletzt man unter Umständen einen anderen. Das wird vor allem dann problematisch, wenn Werte den Stellenwert eines Dogmas mit unumstößlichem Wahrheitsanspruch erhalten. Je nach Aufgabe bzw. Situation kann es sogar günstig sein, wenn Menschen eben nicht konform mit ihren Werten agieren. Die Führungskraft muss demnach wissen, dass selbst Sinn kein absoluter Wert ist.

### **A – für Accomplishment (Zielerreichung):**

Accomplishment bedeutet, durch eigenen Einsatz ein Ziel zu erreichen. Diese Erfahrung der Selbstwirksamkeit brauchen Menschen, um zu erleben, dass sie einen Einfluss auf die Dinge haben. Für Führungskräfte bedeutet es: Sie sollten dafür sorgen, dass Erfolge im Team ausreichend wahrgenommen werden und dass Mitarbeitende immer wieder die Erfahrung machen können, für sie passende (Teil-)Ziele zu erreichen. **Doch Vorsicht:** Auch eine übertriebene Selbstwirksamkeitserwartung kann schaden, weil sie zur Selbstüberschätzung führen kann. Sogar das eigentlich als günstig beschriebene „dynamische (also lernfähige) Selbstbild“ kann schaden. Dann etwa, wenn jemand, der grundsätzlich der Überzeugung ist, dass sich Anstrengung lohnt, nur noch die Anstrengung bewertet, nicht das Ergebnis. Führungskräfte sollten nicht in diese Falle tappen.

Quelle: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de), Markus Ebner; Grafik: Stefanie Diers; © [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)

einsetzen können. Die Möglichkeit, Glücksstärken einzusetzen, wirkte sich hingegen signifikant auf die Arbeitszufriedenheit, das Sich-lebendig-Fühlen sowie erlebte Sinnhaftigkeit aus. Was die Studie so spannend macht, ist nicht nur die Bestätigung, dass gezielter Stärkeneinsatz am Arbeitsplatz viele günstige Auswirkungen hat. Die Untersuchung zeigt auch, dass *unterschiedliche Möglichkeiten* des Stärkeneinsatzes unterschiedliche Auswirkungen haben.

Damit verweist sie auf einen Punkt, der in Sachen Stärkenorientierung für Führungskräfte wichtig ist: Die Sache ist vielschichtig. So sollte Stärken- und Schwächenorientierung nie als Entweder-oder verstanden werden. Denn in der Praxis ist beides wichtig. Eine Bereichsleiterin, die zwar eine motivierende Führungskraft ist, aber relevante Kennzahlen nicht interpretieren kann, dabei zu unterstützen, sich diese Kompetenz anzueignen, wäre zum Beispiel ein schwächenorientierter, aber trotzdem sinnvoller Schritt.

Für Führungskräfte stellt sich im Einzelfall also stets die Frage: Welche Stärken soll man fördern, und welche Schwächen gilt es, zu verringern? Wo ist die Investition in eine Stärke gar nicht so hilfreich, wo eine Schwäche vielleicht noch akzeptabel? Hier lohnt ein Ausflug in die Statistik: Beim Multiplizieren gibt es die Besonderheit, dass, wenn eine Zahl null ist, aus der Rechnung immer null hervorgeht. Beim Addieren spielt die Null hingegen keine Rolle. Geht es darum, ein Ziel zu erreichen, macht es daher Sinn, jede hilfreiche Stärke beziehungsweise Kompetenz danach zu bewerten, ob ihr komplettes Fehlen die Zielerreichung komplett unmöglich macht oder diese nur erschwert, und ob das Fehlen durch eine andere Stärke ausgeglichen werden kann.

In den meisten beruflichen Situationen hängt die Zielerreichung allerdings weniger von einer einzelnen Person als der Zusammenarbeit mehrerer Personen ab. Das Bedürfnis, bei allen Teammitgliedern alle Schwächen zu beheben, ist demnach keine Erfolgsstrategie. Viel wichtiger ist die intelligente Zusammenstellung des Teams. Was für Führungskräfte nach aktuellem Forschungsstand bei der Stärkenför-

derung außerdem wesentlich ist: Stärken können nur dann gelebt werden, wenn Mitarbeitende einen gewissen *Handlungs- und Gestaltungsspielraum* haben. Daher bedeutet stärkenorientiertes Führen – neben der passenden Besetzung und Zielsetzung – beispielsweise auch:

- ▶ Leitplanken definieren, innerhalb derer die Mitarbeitenden *selbst* entscheiden können.
- ▶ Verantwortungsbereiche übergeben, die auch außerhalb der Jobbeschreibung liegen.
- ▶ Stärkenorientierte Sonderaufgaben übertragen.
- ▶ Von Mitarbeitenden Ideen einholen.
- ▶ Teamübergreifende Projektausschreibungen organisieren, auf die sich Mitarbeitende bewerben können.
- ▶ Vermitteln, dass ausprobiert und experimentiert werden darf, und dass auch Fehler dabei zulässig sind.

#### R-Lead: Die Führungskraft stärkt die Beziehungsqualität im Team

Nach den Attentaten von 9/11 haben US-amerikanische Psychologen untersucht, was einzelne Abteilungen in Nachrichtendiensten erfolgreicher machte als andere. Das Ergebnis: Der stärkste Faktor war der *gegenseitige Support*: In High Performance Teams investierten die Mitarbeitenden eine Menge Zeit in gegenseitiges Coaching, Lehren und Beraten. Aus dieser Forschung leitete der US-Psychologe Adam Grant später drei Organisationskulturen ab: In der *Geber-Kultur* wird einander bereitwillig geholfen und Wissen geteilt. In der *Nehmer-Kultur* versuchen Mitarbeitende so viel wie möglich für sich selbst herauszuholen. In der *Austausch-Kultur* helfen sie nur denen, die auch ihnen helfen.

Diese Kulturen werden auch durch den Führungsstil in Organisationen beeinflusst. Teams, in denen immer nur jener aufs Podest gestellt wird, der etwas erreicht hat, und nicht die Kollegen, die dazu beigetragen haben, werden zum Beispiel aller Wahrscheinlichkeit nach eine Nehmer-Kultur entwickeln. Den Teamerfolg als Gemeinschaftsleistung zu würdigen, fördert dagegen eher eine Geber-Kultur. Neben

In Sachen stärken- oder schwächenorientierte Führung gibt es kein Entweder-oder. Denn: Je nach Kontext kann beides sinnvoll sein.

solchen Faktoren spielen der Forschung zufolge in Bezug auf eine hohe Beziehungsqualität im Team folgende Faktoren eine entscheidende Rolle:

- ▶ Vertrauen,
- ▶ regelmäßige Interaktionen,
- ▶ gemeinsame Ziele,
- ▶ geteilte Normen,
- ▶ Rollenklarheit,
- ▶ die Bereitschaft, Wissen und Informationen zu teilen,
- ▶ der Umstand, ob man sich in der Gruppe als ähnlich empfindet.

Die Spannweite an Möglichkeiten, um die Beziehungsqualität im Team zu fördern, ist für Führungskräfte entsprechend groß. Sie reicht von unternehmensinterner Jobrotation, die unter anderem dafür sorgt, dass Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen einander besser kennenlernen, über die Etablierung einer offenen Gesprächskultur, gemeinsame Unternehmungen und Rituale bis hin zur Schaffung einer lösungsorientierten Kultur im Umgang mit Konflikten.

#### M-Lead: Die Führungskraft unterstützt das Sinnerleben

Gerade beim Thema Sinn zeigt sich, dass die einzelnen PERMA-Faktoren miteinander in Verbindung stehen. So identifizierte ein Forscherteam folgende vier Faktoren als notwendig, damit Menschen einen Beruf als sinnvoll erleben: die Passung von Person und Tätigkeit. Die Passung der Zielorientierung, der Werte und Normen von Person und Unternehmen. Das Gefühl, dass die eigene Arbeit bedeutsam ist. Und das Gefühl, zu einer Gemeinschaft zu gehören.

Dass sich Sinnhaftigkeit sehr konkret auszahlen kann, belegt unter anderem eine Studie US-amerikanischer Psychologen: Sie untersuchten ein Team von Fundraisern, die Geldgeber für ein Universitätsentwicklungsprojekt gewinnen sollten. Die Forscher teilten ihre Probanden in drei Gruppen ein. Eine lernte für zehn Minuten Studierende kennen, die von dem eingesammelten Geld profitieren würden. Eine bekam einen Brief der Studierenden und diskutierte zehn Minuten darüber. Die dritte arbeitete weiter ohne Kontakt. Das Ergebnis: Die Gruppe mit persönlichem Kontakt verbrachte einen Monat später 141 Prozent mehr Zeit damit, Unterstützer

zu gewinnen; und sie konnte 171 Prozent mehr Geld einsammeln als zuvor. Bei den beiden anderen Gruppen blieben die Werte auf dem vorherigen Niveau. Für Führungskräfte ergeben sich aus solchen Erkenntnissen eindeutige To-dos, etwa:

- ▶ Mitarbeitende nie über das Warum – etwa einer Veränderung – im Unklaren lassen.
- ▶ Durch aktives Nachfragen ermitteln, ob der Sinn einer Sache für die Mitarbeitenden nachvollziehbar ist.
- ▶ (Teil-)Ziele gemeinsam erarbeiten, um sicherzustellen, dass sie für die Mitarbeitenden Sinn ergeben.
- ▶ Den Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen/Teams fördern („Warum wir euch brauchen“).
- ▶ Und einmal mehr: Den Mitarbeitenden Gestaltungsmöglichkeiten geben, um nicht nur persönliche Stärken, sondern auch eigene Werte in die Arbeit einbringen zu können.

#### A-Lead: Die Führungskraft stärkt das Erleben von Selbstwirksamkeit

Die Forschung zeigt deutlich, wie wichtig es ist, dass Menschen wahrnehmen, was sie durch *eigenes* Zutun erreichen. Der Grund besteht darin, dass das Gefühl, aus eigener Kompetenz erfolgreich Einfluss auf Situationen nehmen zu können („Selbstwirksamkeit“), von großer Bedeutung für unser psychisches Wohlbefinden, aber auch unseren Willen ist, uns zu engagieren.

Nach Erkenntnissen des US-amerikanischen Psychologen Julian B. Rotter wird das Verhalten von Menschen stark dadurch beeinflusst, ob sie die Ursache für eine Situation sich selbst oder externen Faktoren zuschreiben. Verschiedene Wissenschaftler haben noch weitere Faktoren identifiziert, die von Bedeutung sind: Ist das eigene Selbstbild dynamisch oder festgefahren („Ich kann das lernen“ versus „Das kann ich einfach nicht“)? Urteilt man generell oder spezifisch über sich („Ich bin ein nervöser Mensch“ versus „Ich bin immer bei Präsentationen vor dem Vorstand so nervös“)? Je nach persönlichem Erklärungsansatz kommt es zu völlig unterschiedlichen Interpretationen gegenwärtiger Erlebnisse – und zu völlig unterschiedlichen Zukunftserwartungen. Im Vorteil sind dabei in der Regel jene Menschen, für die negative Erlebnisse eher vorübergehend,

Es ist wichtig, dass Menschen wahrnehmen, was sie durch eigenes Zutun erreichen können. Daraus schöpfen sie den Willen und Mut, sich zu engagieren. Eine wesentliche Führungsaufgabe besteht daher darin, Erfolge bewusst zu machen.

veränderbar und lokal begrenzt sind, wie eine Forschergruppe um den Pionier der Positiven Psychologie, Martin Seligman, zeigen konnte.

Die Studienlage zeigt auch: Menschen empfinden sich vor allem deswegen als hilflos, weil sie dies in der Vergangenheit so gelernt haben („Erlernte Hilflosigkeit“), sie deutet aber auch darauf hin, dass der umgekehrte Lerneffekt möglich ist. Im Arbeitskontext kommt hier nicht zuletzt die Führungskraft ins Spiel. Sie kann Mitarbeitende darin unterstützen, die Erfahrung des Gelingens zu machen, und das kann bereits mit einfachen Mitteln funktionieren, zum Beispiel:

- ▶ Mitarbeitenden immer wieder *sichtbar* machen, welche (Teil-)Ziele durch *ihren* Beitrag erreicht werden konnten.
- ▶ Erfolge feiern und nicht einfach zum nächsten Punkt der Projektliste weitergehen.
- ▶ Persönliche Wachstumsziele mit Mitarbeitenden definieren.
- ▶ In Retrospektiven regelmäßig nicht nur nach Projektproblemen fragen, sondern auch danach, welche Teile gut gelaufen sind.
- ▶ Öffentlich hervorheben, was auch einzelne Mitarbeiter zu einem Erfolg beigetragen haben.

### Der PERMA-Stil zeigt nachweislich Wirkung

Mittlerweile gibt es viele Studien, die die Stichhaltigkeit des PERMA-Lead-Konzepts belegen. Die Ergebnisse zeigen etwa, dass Mitarbeitende mit Positive Leaders deutlich weniger Stresssymptome zeigen und eine messbar geringere Burnout-Gefährdung haben. Diese Effekte fanden sich etwa in einer aktuellen Replikationsstudie, die sich mit Positive-Leadership-Verhalten und Burnout-Gefährdung bei Krankenhauspersonal beschäftigt hat.

Eine andere Forschungsarbeit ging der Frage nach, ob ein PERMA-Profil der Führungskraft einen Einfluss auf die Zahl der Krankenstandstage der Mitarbeitenden hat. Das Ergebnis ist eindeutig: Je stärker das Positive-Leadership-Verhalten bei einer Führungskraft ausgeprägt ist, umso geringer ist die Zahl der Mitarbeiter-Krankheitstage. Der stabilisierende Zusammenhang gilt übrigens auch für die Führungskraft selbst. Ein PERMA-fokussierter Führungs-

stil hängt hochsignifikant mit einer geringeren *eigenen* Burnout-Gefährdung und höherer Resilienz zusammen, wie wir in einer Studie mit mehr als 400 Führungskräften zeigen konnten.

Eine aktuelle Studie hat außerdem Belege dafür geliefert, dass Mitarbeitende, die von einer Führungskraft mit PERMA-Profil geführt werden, in den Zeiten von Corona ein weitaus größeres Vertrauen darin haben, dass ihr Unternehmen die mit der Pandemie einhergehenden Veränderungen gut bewältigen wird, als Mitarbeitende, bei denen dies nicht der Fall ist – und dass sie auch messbar engagierter dazu beitragen wollen, anstehende Veränderungen mitzugestalten.

Selbst Kunden werden durch Positive Leadership nachweislich beeinflusst. Unsere Forschungsergebnisse zeigen, dass messbar mehr eingekauft wird, wenn die Leitung des jeweiligen Geschäfts einem Positive Leader obliegt. Und eine Studie im Lebensmittelhandel zeigte auf, dass zu Filialen, in denen ein Positive Leader am Werk ist, messbar weniger Anrufe bei der zentralen Beschwerdeline verzeichnet werden als zu anderen Filialen.

Um sich in Richtung PERMA-Leadership weiterzuentwickeln, hilft zunächst eine Standortbestimmung (für die es auch Testverfahren gibt). Und dann heißt es: Jede Reise beginnt mit dem ersten Schritt. Egal, ob das Ziel der Supermarkt um die Ecke ist oder ein Dorf am anderen Ende der Welt. Somit gilt auch für die eigene Weiterentwicklung die Frage: Welcher Teil von Positive Leadership ist für mich unmittelbar umsetzbar? Vielleicht sollte nicht gleich das Dorf am anderen Ende der Welt das Ziel sein, aber der Supermarkt um die Ecke wäre möglicherweise ein guter Anfang.

Dr. Markus Ebner

Der Autor: **Dr. Markus Ebner** lehrt als Wirtschafts- und Organisationspsychologe an den Universitäten Wien und Klagenfurt. Als Coach und Organisationsentwickler begleitet er mit seinem Team Organisationen und Führungskräfte in deren Weiterentwicklung. Kontakt: [www.ebner-team.com](http://www.ebner-team.com)



Foto: Neukurs

Positive Leadership beeinflusst selbst Kunden: Sie kaufen nachweislich mehr in Geschäften unter Leitung einer Führungskraft, die sich darauf konzentriert, die Potenzialentfaltung ihrer Mitarbeitenden zu fördern.