

Führen nach PERMA

FÜHRUNG – Positives Führen wirkt sich positiv auf ein Unternehmen aus: Wer positiver führt, führt produktiver. Wer Wertschätzung gibt, schafft mehr Wertschöpfung. **Führungskräfte, die Positive Leadership etablieren möchten, können sich am PERMA-Modell orientieren.** Wie dieses funktioniert.



Girilan – Die Diversität der Menschen und die sogenannte VUCA-Welt fördern Führungskräfte heute massiv: Eine Gruppe von Menschen zu führen bedeutet, unterschiedliche Individuen zu führen und deren Wertesysteme, kulturellen und generations-spezifischen Bedürfnisse usw. zu berücksichtigen. Dieser Ansatz ist unter dem Terminus „situaives Führen“ bekannt. Auf dieses Konzept baut auch PERMA-Lead auf, ein Modell, das vielen Führungskräften Orientierung geben kann.

Nicht negativ heißt nicht zwangsläufig positiv

Martin Selgiman, Begründer der Positiven Psychologie, stellte in seinem Buch „Flourish“ mit dem PERMA-Modell seine Theorie zum Well-Being vor. Damit Menschen aufblühen können, müssen demnach fünf Umstände vorhanden sein: Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment.

In der Führungsforschung wurde aus diesen Erkenntnissen „Positive Leadership“, ein stärkenorientierter Ansatz, entwickelt. Heute wollen Menschen in ihrer Individualität gefördert und gefordert werden. Wenn Arbeitgeber attraktiv sein wollen, sind sie angehalten, Orte zu schaffen, wo Mitarbeiter:innen aufblühen können.

Die Praxis zeigt aber allzu oft, dass Führung defizitorientiert ist: Nicht selten werden Schwächen ausgemerzt und bestenfalls Durchschnitts-Mitarbeitende entwickelt. Eine Alternative kann Positive Leadership sein.

Die Macht des Positiven nutzen

So viel vorweg: Positive Leadership ist nicht die Zauberformel, die alles über Nacht weg- oder herbeihexen kann. Aber die Forschung zeigt, dass positives Führen einen günstigen Einfluss haben kann: Wer positiver führt, führt produktiver. Wer Wertschätzung gibt, schafft mehr Wertschöpfung. Wer die Stärken zu stärken vermag, kann die Schwächen überbrücken. Wer positiver führt, gilt als attraktiver Arbeitgeber. Aber wie kann man diese Art von Führung in der Praxis konkret umsetzen? Eine Antwort auf diese Frage gibt

Positive Leadership



Quelle: Markus Ebner, PERMA-Lead®

das PERMA-Modell. Dieses zielt darauf ab, die Bedürfnisse aller Mitarbeitenden zu befriedigen.

Das PERMA-Lead-Modell wurde von Markus Ebner entwickelt, ist wissenschaftlich fundiert und bietet zielgerichtete Messinstrumente. Es übersetzt die Elemente des PERMA-Modells (Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment) in die Praxis und gibt konkrete Anleitungen für das Führungsverhalten.

Das P: Positive Emotions

Das P im Akronym PERMA steht für ein Führungsverhalten, das Rahmenbedingungen schafft, damit sich die Mitarbeitenden am Arbeitsplatz wohlfühlen, zufrieden sind und Freude bei der Arbeit haben. Zahlreiche Studien belegen, dass positive Emotionen eine starke Wirkung auf die Leistungsfähigkeit von Menschen haben.

Positive-Leader legen den Fokus auf das, was gut funktioniert und achten besonders in schwierigen Situationen darauf, dass die Rahmenbedingungen positiv bleiben und gute Beziehungen innerhalb des Teams gepflegt werden. Es gilt auch, negative Stimmungen zu erkennen und aktiv dagegen zu steuern.

Förderlich für positive Gefühle sind beispielsweise jegliche, auch kleine

Gesten, die das Wohlergehen der Mitarbeitenden verbessern sollen. Das sind etwa kleine Aufmerksamkeiten, Small Talk, Budget für individuelle Gestaltung des Arbeitsplatzes, After-Work-Veranstaltungen, aber auch und vor allem eine gelebte Feedbackkultur.

Das E: Engagement

Schon Peter Drucker, Pionier der modernen Managementlehre, wusste: „Der effektive Manager nutzt seine Stärken für mehr Produktivität. Um Ergebnisse zu erreichen, müssen wir alle Stärken nutzen, die verfügbar sind. Zweck und Ziel der Organisation ist es, die Stärken der Menschen produktiv zu machen und ihre Schwächen unwesentlich.“

Das E steht für die Förderung des individuellen Engagements in Form von stärkenorientierter Führung. Studien belegen die positiven Effekte: Mitarbeitende erzielen höhere Leistungen, erleben eine höhere Arbeitszufriedenheit, die Fluktuation ist geringer.

Aufgabe einer Führungskraft ist daher, die Arbeit und die Mitarbeitenden aufeinander abzustimmen. Wenn Menschen ihre individuellen Stärken einsetzen können, und zwar im besten Verhältnis zu den Herausforderungen, sind das die besten Bedingungen für

den sogenannten Flow, also jenen Zustand, in welchem Höchstleistungen erzielt werden (Flow-Modell nach M. Csíkszentmihályi).

Ein positives Führungsverhalten bedeutet, Aufgaben überwiegend stärkenorientiert zu verteilen, Entscheidungsspielraum zu lassen, Verantwortung zu übergeben und eine positive Fehlerkultur zu etablieren.

Das R: Relationships

Menschen brauchen soziale Beziehungen und das Gefühl der Verbundenheit, um die beste Version von sich selbst zu werden.

Das R im Akronym PERMA steht für ein Führungsverhalten, das eine wertschätzende und unterstützende Teamkultur fördert und dazu beiträgt, dass sich jede und jeder als Teil des Teams erlebt, sich eingebunden und akzeptiert fühlt und den anderen vertrauen kann.

Positive Leader fördern persönliche Beziehungen und eine offene Gesprächskultur unter den Mitarbeitenden und leben den Grundsatz der Lösungsorientierung. Ein freundschaftliches Arbeitsklima ist nicht nur die Basis für Potenzialentfaltung, sondern ist laut Studien für Jobsuchende eines der wichtigsten Kriterien für die Entscheidung bei der Wahl des Arbeitsgebers und somit ein maßgeblicher Indikator für die Attraktivität eines Arbeitgebers.

Das M: Meaning

Etwas als sinnvoll zu erleben, ist die Voraussetzung, damit sich jemand engagiert, Verantwortung übernimmt und Genugtuung erfährt. Zahlreiche Studien belegen die positive Wirkung von Sinnempfinden: weniger Stress, höhere Zufriedenheit, bessere soziale Beziehungen u.a.m.

Das M steht für Meaning, sprich: „Der Arbeit Sinn geben“. Führungskräfte vermitteln den Mitarbeitenden, wozu ihre Arbeit dient, und stellen sicher, dass deren Tätigkeit für sie nachvollziehbar ist.

Wichtiges Detail am Rande: Jede Generation hat charakteristische Eigenschaften und Wertesysteme, die letztendlich unterschiedliche Sinnstiftun-

gen ergeben. Die Herausforderung für Führungskräfte ist es also, den unterschiedlichen Generationen an Mitarbeitenden erfolgreich Sinn zu bieten.

Das A: Accomplishment

Zu wissen, dass wir mit unseren Kompetenzen erfolgreich Einfluss nehmen können, ist für die intrinsische Motivation und Zufriedenheit von enormer Bedeutung.

Das A steht für eine Führungskraft, die die Erfolge mit ihren Mitarbeitenden teilt, deren Leistung anerkennt und ausreichend positives Feedback gibt.

Positive Leader machen sichtbar, was die Mitarbeitenden durch ihr Engagement als Beitrag zum Gesamtergebnis erreicht haben, definieren persönliche Wachstumsziele und feiern Erfolge.

In die Praxis

PERMA-Lead ist also ein einfaches, pragmatisches Werkzeug, um Positive Leadership in die Praxis umzusetzen: Wohlbefinden und Stärken im Blick haben, auf tragfähige Beziehungen setzen, Sinnstiftung geben und Erreichtes sichtbar machen. Eine leistungsfördernde und gleichzeitig menschenfreundliche Unternehmenskultur gehört zu den wichtigsten Schlüsselfaktoren für eine hohe Arbeitgeberattraktivität.

Karin Ausserhofer



DIE AUTORIN ist Betriebswirtin, Relationaler Coach, zertifizierte PERMA-Lead-Beraterin und zertifizierte Werte-Beraterin nach 9 Levels.



BUCHTIPP
Markus Ebner
Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance.
Facultas, 2019

536 Seiten, 40 Euro
ISBN 978-3708916866



SWZ Impressum
Redaktion und Verwaltung: Innsbrucker Straße 23, 39100 Bozen, Tel. 0471 97 33 41, Fax 0471 97 20 07
E-Mail info@swz.it Internet www.swz.it
Verantwortlicher Direktor und Chefredakteur: Christian Pfeifer
Redakteure und ständige Mitarbeiter: Sabina Drescher, Silvia Santandrea, Heinrich Schwarz, Robert Weißensteiner, Walter Großmann, Josef Tschöll
Grafik: Katrin Bauer, Birgit Taibon
Werbung, Verwaltung & Marketing: Claudia Mahlknecht, Doris Unterkofler, Ingrid Passler, Tel. 0471 30 97 30, insertate@swz.it
Einzelnummer: 3,80 €
Jahresabonnement: 184 € (Ausland: +160 € Versand)
Druck: Longo AG, www.longo.media
Korrektur: Trudi Matzner
Herausgeber und Eigentümer: Neuer Südtiroler Wirtschaftsverlag GmbH, Registriert beim Landesgericht Bozen am 2. August 1948, Nr. 6/48 ROC-Eintragung Nr. 6320 vom 10.12.2001. Seit 2021 Empfänger der staatlichen Förderung für Minderheitenzeitschriften laut Gesetzesdekret 70 vom 15. Mai 2017

Wir sind Unionbau, eines der größten Südtiroler Bauunternehmen. Eines mit über 110 Jahren Erfahrung, mit Rückgrat, starken Werten und einem ebenso starken Team.

Aber jemand fehlt uns dabei noch:

MITARBEITER (M/W) FÜR DIE ABTEILUNG EINKAUF

Wir freuen uns auf deine Bewerbung:
Unionbau AG / Personalabteilung
Gewerbegebiet Mühlen 11 / 39032 Sand in Taufers
T 0474 677 811 / jobs@unionbau.it

DEIN IDEALES PROFIL:

- Mehrjährige Berufserfahrung im Bereich Einkauf, idealerweise bereits im Bausektor
- kaufmännische und technische Grundkenntnisse
- Ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten
- Verhandlungsgeschick und Organisationstalent
- Fähigkeit zum analytischen und zielorientierten Arbeiten
- sehr gute EDV-Kenntnisse, vor allem in den MS-Office-Programmen
- sehr gute Deutsch- und Italienischkenntnisse

WIR BIETEN:

- Vielseitigen und abwechslungsreichen Aufgabenbereich
- Aus- und Weiterbildung
- Tolle Projekte, gute Entlohnung, Teamevents
- Unsere Guit-Isch-Gong-Prämie

