

GERIATRIE

heute

Magazin der Geriatrischen
Gesundheitszentren der Stadt Graz



Das Ende einer Ära in den GGZ

Langjähriger
Geschäftsführer
Gerd Hartinger übergibt
an Andreas Jaklitsch

Seite 13

ggz.graz.at
ggz-jobs.graz.at

GRAZ
GERIATRISCHE
GESUNDHEITZENTREN



**ALBERT
SCHWEITZER
INSTITUT**

Institut für
Geriatric und
Gerontologie



HÖCHSTE QUALITÄT

GGZ erhalten
Staatspreis 2025

Seite 16

SPEZIELLE NEUROLOGIE

Erweiterung des GGZ-
Leistungsportfolios.

Seite 34

Positive Leadership zeichnet den Weg

Kulturänderung in herausfordernden Zeiten

Positive und inspirierende Führung bleibt auch in Zukunft hoch relevant. Das PERMA-Modell kann wesentlich dazu beitragen die Führungsrolle und die Unternehmenskultur zu stärken.

In der Altersmedizin und Pflege gehören emotionaler Stress, hohe Arbeitsbelastung und der Umgang mit herausfordernden Situationen zum Alltag. Umso wichtiger ist es, dass wir uns als Führungskräfte stärken und eine positive, unterstützende Arbeitskultur schaffen. Positive Führung bedeutet, neben dem Wohlbefinden unserer Patient:innen und Pflegebedürftigen

auch das unserer Mitarbeiter:innen und unser eigenes Wohlbefinden im Blick zu haben. Nur in einer positiven und wertschätzenden Arbeitsatmosphäre können wir langfristig erfolgreich sein.

PERMA-MODELL

Der Psychologe Martin Seligman widmete sich in seiner Forschung der Frage, welche Faktoren das menschliche Wohlbefinden fördern. Ein zentrales Ergebnis seiner Arbeit ist das sogenannte PERMA-Modell, das fünf grundlegende Dimensionen des Wohlbefindens beschreibt: Positive Emotionen (P), Engagement (E), Relationships/Beziehungen (R), Meaning/Sinn (M)

und Accomplishment/Zielerreichung (A). Diese fünf Bereiche bilden nach Seligman die zentralen Elemente für das Aufblühen von Menschen. In seinem Buch „Flourish“ (deutsch: „Wie Menschen aufblühen“) erläutert er die theoretischen Grundlagen dieses Modells und beschreibt detaillierte Ansätze und Übungen, um die einzelnen PERMA-Dimensionen zu stärken und damit langfristig Wohlbefinden zu fördern.

VON PERMA ZU PERMA-LEAD

Der Wirtschafts- und Organisationspsychologe Markus Ebner erkannte in dem von Seligman beschriebenen PERMA-Modell zahlreiche Querverbindungen zu bestehenden Führungstheorien und übertrug dessen Grundannahmen auf den organisationalen Kontext. Auf dieser Basis entwickelte er das PERMA Lead Modell. Dieses Modell überträgt die Prinzipien der Positiven Psychologie unmittelbar auf das Führungsverhalten mit dem Ziel, ein Führungsverständnis zu etablieren, das sowohl das individuelle Wohlbefinden von Mitarbeiter:innen als auch die Leistungsfähigkeit und Resilienz von Organisationen stärkt.

WAS BEDEUTET DAS BEZOGEN AUF DAS FÜHRUNGSVERHALTEN?

P – Positive Emotionen: Führungskräfte fördern bewusst eine positive Stimmung im Team und zeigen durch kleine Interventionen, dass ihnen das Wohl der Menschen in ihrem Team wichtig ist.

E – Engagement: Führungskräfte geben ihren Mitarbeiter:innen Aufgaben, die ihren Stärken entsprechen, ermöglichen ein Ausprobieren, wobei auch Fehler zulässig sind, übertragen Verantwortung und helfen, individuelle Fähigkeiten zu erkennen.

R – Relationships/Beziehungen: Führungskräfte legen Wert darauf, dass sich die Mitarbeiter:innen im Team gegenseitig unterstützen, wertschätzend miteinander umgehen und sich jeder als Teil des Teams erlebt. Sie fördern beispielsweise persönliche Interaktionen, Teambuilding, eine offene Kommunikation und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten.

M – Meaning/Sinn: Führungskräfte tragen dazu bei, dass Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Tätigkeit erleben und wissen, wofür ihre Arbeit wichtig ist. Sie vermitteln klar das „Warum“ hinter Aufgaben, zeigen die Bedeutung für das große Ganze und geben Gestaltungsmöglichkeiten.

A – Accomplishment/Zielerreichung: Führungskräfte machen Ziele, die durch den Einsatz von Mitarbeiter:innen erreicht wurden, auch sichtbar. Sie geben positives Feedback, zeigen Fortschritte auf und analysieren, wie Erfolge entstanden sind.

WAS STUDIEN ÜBER PERMA-LEAD ZEIGEN

Markus Ebner (2024) berichtet von einer Reihe an empirischen Studien, die zeigen, dass PERMA-Lead einen positiven Einfluss auf zahlreiche arbeitspsychologische und organisationale Variablen hat. Dazu zählen unter anderem eine geringere Stressbelastung, eine reduzierte Burnout-Gefährdung, niedrigere Fluktuationsneigung sowie eine Steigerung der Leistung. Darüber hinaus weisen die Befunde darauf hin, dass

PERMA-Lead auch positive Effekte auf die Führungskräfte selbst hat, unter anderem im Hinblick auf deren Resilienz (psychische Widerstandsfähigkeit).

Insbesondere im Gesundheitswesen weisen Studien auf Zusammenhänge zwischen positiver Führung und zentralen Qualitätsindikatoren hin, darunter höhere Patient:innenzufriedenheit sowie geringere Fehlerquoten. Darüber hinaus konnte beobachtet werden, dass eine positive Führung im Gesundheitssektor die Zufriedenheit der Mitarbeiter:innen und die Mitarbeiterbindung erhöht. Dies ist vor allem in einer Zeit des Personalmangels von hoher praktischer Relevanz.



PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT UND PERMA-LEAD

Bereits in den Vorjahren haben sich die GGZ mit dem Thema Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz beschäftigt. Psychologische Sicherheit beschreibt ein Klima, in dem sich Mitarbeiter:innen ohne Angst vor negativen Konsequenzen äußern, Fragen stellen, Fehler zugeben und neue Ideen einbringen. Dieses Konzept weist eine hohe Passung zu den Grundgedanken von Positive Leadership auf.

Ebner berichtet von einer Studie, die in verschiedenen Gesundheitseinrichtungen durchgeführt wurde. Dabei wurden Mitarbeiter:innen aus unter-

schiedlichen Bereichen (z.B. Medizin, Pflege, Therapie, Verwaltung) zum Führungsverhalten und zur psychologischen Sicherheit befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Mitarbeiter:innen, die bei ihrer direkten Führungskraft ein höheres PERMA-Lead wahrnehmen, auch eine höhere psychologische Sicherheit erleben.

Führungskräfte, die nach dem PERMA-Prinzip führen, weisen demnach in ihren Teams nachweislich eine höhere psychologische Sicherheit auf.

AUSBLICK IN DEN GGZ

Im Rahmen des interprofessionellen Führungskräfteaustausches in den GGZ soll in weiterer Zukunft ein Fokus auf das Thema PERMA-Lead gerichtet und vertieft diskutiert werden.

Mit dem Ziel, eine Arbeitskultur zu schaffen, die das Wohlbefinden auf individueller Ebene wie auch auf Ebene der Organisation nachhaltig stärkt, sollen davon vor allem die uns anvertrauten Menschen profitieren – durch stabile Teams, eine verlässliche Beziehungsqualität, hohe Präsenz sowie Rahmenbedingungen, die eine professionelle Betreuung langfristig ermöglichen.

Text von: Prof. Dr. Gerd Hartinger, MPH, ehemaliger Geschäftsführer der GGZ; Mag.^a Anita Stöckl, MA, Klinische Psychologin

Quellen:
Ebner, M. (2024). Positive Leadership: Mit PERMA-Lead erfolgreich führen. Wien: Facultas.
Seligman, M. E. P. (2012). Flourish - Wie Menschen aufblühen. München: Kösel.
PERMA Lead Modell. Abgerufen am 8. Januar 2026, von <https://www.perma-lead.com>

