



► Das PERMA-Lead®-Modell ist ein verhaltensorientierter Ansatz für Positive Leadership. Studien zeigen, dass dieser Führungsstil Burnout-Risiken senkt, die Motivation steigert und die Fluktuation im Gesundheitswesen deutlich reduziert.

**Ein evidenzbasierter Ansatz für nachhaltige Führung**

# Positive Leadership im Gesundheitswesen

**D**as Gesundheitswesen steht vor enormen Herausforderungen. „Deutschlands Kliniken läuft das Personal davon!“ – diese alarmierende Schlagzeile des Deutschlandradios aus dem Jahr 2023 bringt es auf den Punkt. Die Lage ist ernst: Nach Prognosen von PwC Deutschland könnten bis zum Jahr 2035 etwa 1,8 Millionen Arbeitskräfte im Gesundheitssektor fehlen. Das entspricht einem Defizit von 35 %.<sup>1</sup>

Als Organisationspsychologin und Forscherin mit Spezialisierung auf Positive Leadership beobachte ich seit Jahren die besonderen Herausforderungen im Gesundheitswesen. In einem Umfeld, das von hoher Arbeitsbelastung, emotionalem Stress und zunehmendem ökonomischem Druck geprägt ist, wird die Frage der Führung immer wichtiger. Dabei zeigt sich: Traditionelle Führungsansätze stoßen zunehmend an ihre Grenzen. In diesem Beitrag möchte ich als Begründerin des PERMA-Lead®-Modells zeigen, inwiefern dieser moderne Führungsansatz konkrete Lösungen für die Herausforderungen im Gesundheitswesen bietet. Basierend auf den Prinzipien der Positiven Psychologie veranschaulicht dieser evidenzbasierte Ansatz, wie Führung nicht nur Burnout-Risiken minimiert, sondern auch die Resilienz stärkt und die Fluktuation in Unternehmen messbar senkt.

**PERMA-Lead® als moderner Führungsansatz**

**Ursprung in der Positiven Psychologie**

Der Führungsstil „Positive Leadership“ basiert auf den Erkenntnissen der Posi-

tiven Psychologie, die vom renommierten Depressionsforscher und Psychologen Martin Seligman, Professor an der University of Pennsylvania, in den 1990er-Jahren begründet wurde. Während sich die traditionelle Psychologie lange Zeit überwiegend auf die Behandlung von Störungen konzentrierte, widmete sich Seligman mit seiner neuen Initiative der Frage, welche Faktoren das Wohlbefinden und die Leistungsfähigkeit von Menschen fördern. Ein zentrales Ergebnis dieser Forschung war das sogenannte PERMA-Modell, das fünf Kernelemente beschreibt: positive Emotionen, Engagement, Beziehungen, Sinn und Zielerreichung.<sup>2</sup>

**Die Adaption des Modells auf Führung**

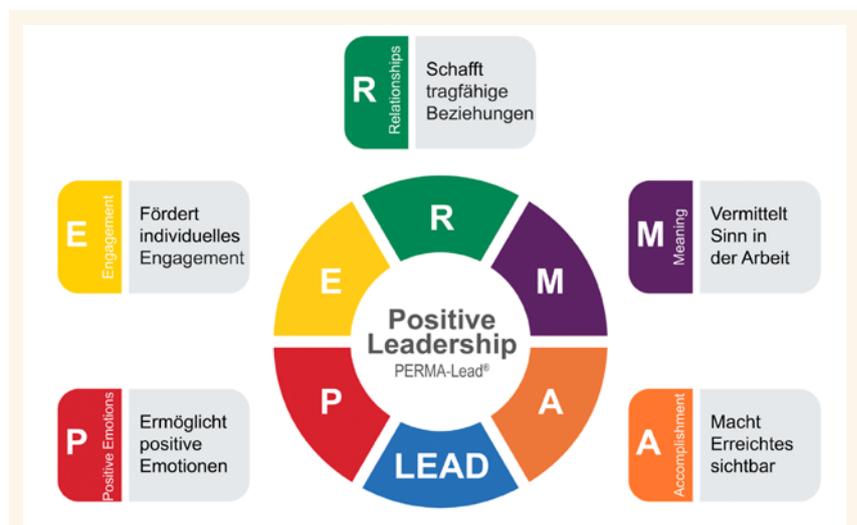
Auf Basis des PERMA-Modells haben mein Team und ich den PERMA-Lead®-Führungsstil entwickelt. Dieses Konzept



**Dr. Mag. Markus Ebner, MSc**  
Geschäftsleitung;  
ebner-team.com;  
Training-Coaching-Forschung

überträgt die Prinzipien der Positiven Psychologie direkt auf das Führungsverhalten.<sup>3</sup> Die Grundidee: Führung, welche die fünf PERMA-Elemente umsetzt, verbessert nicht nur das Wohlbefinden der Mitarbeitenden, sondern erzielt auch messbare Erfolge bei Mitarbeiterbindung, Produktivität, Innovationskraft und so weiter. PERMA-Lead® ist dabei kein theoretisches Konstrukt, sondern ein praxisorientierter Ansatz mit klaren Handlungsempfehlungen (**Abb. 1**).

- P-Lead: Ein Positive Leader trägt dazu bei, dass sich Mitarbeiter:innen am Arbeitsplatz



Quelle: Ebner M, Positive Leadership. Mit PERMA-Lead® erfolgreich führen<sup>4</sup>

**Abb. 1: PERMA-Lead®-Modell als Positive-Leadership-Führungsstil**

wohl fühlen, zufrieden sind und Spaß bei der Arbeit haben.

- E-Lead: Positive Leader geben den Mitarbeiter:innen Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen und hilft ihnen, diese auszubauen. Sie unterstützt sie dabei, Fähigkeiten zu erkennen.
- R-Lead: Positive Leader sorgen dafür, dass sich Mitarbeiter:innen im Team gegenseitig unterstützen und wertschätzend miteinander umgehen. Sie tragen dazu bei, dass sich alle als Teil des Teams erleben.
- M-Lead: Positive Leader tragen dazu bei, dass Mitarbeiter:innen Sinn in ihrer Arbeit erleben und dass sie wissen, wozu ihre Arbeit wichtig ist. Sie vermitteln den Mitarbeiter:innen, dass sie wertvolle Arbeit leisten.
- A-Lead: Positive Leader freut sich mit ihren Mitarbeiter:innen, wenn sie Ziele erreicht haben und loben sie dafür. Sie geben positives Feedback, wenn etwas erreicht wurde

## Wissenschaftliche Evidenz im Gesundheitswesen

Eine zentrale Erkenntnis aus der Forschung ist die Diskrepanz zwischen der Erwartungshaltung an Führungskräfte und dem tatsächlich erlebten Führungsverhalten im Gesundheitswesen. Für diese aktuelle Studie, deren Ergebnis in **Abbildung 2** ersichtlich ist, haben wir über 800 Mitarbeitende im Gesundheitswesen

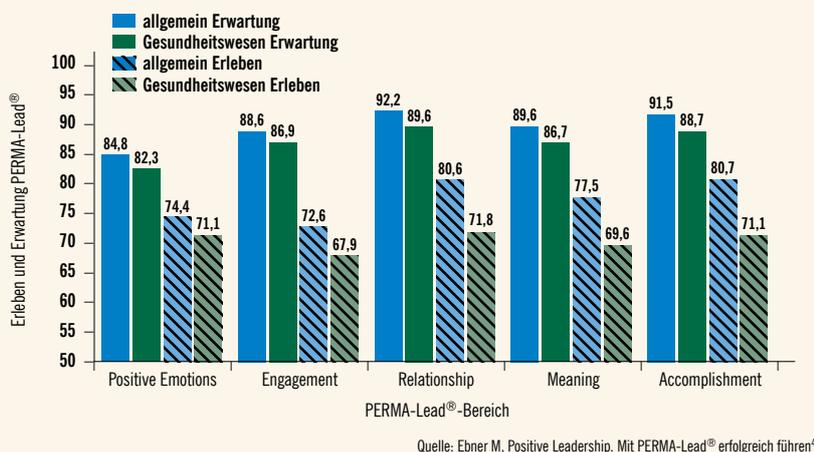
und über 6.000 Personen aus anderen Branchen befragt.<sup>4</sup>

**Ergebnisse der Studie:** Die Ergebnisse zeigen, dass die Erwartungen an Führungskräfte im Gesundheitswesen bei allen fünf PERMA-Lead®-Faktoren leicht unter dem Niveau anderer Branchen liegen. Auffällig ist jedoch die Diskrepanz zum tatsächlich erlebten Führungsverhalten: Insbesondere in den Bereichen Beziehungen (Relationships), Sinn (Meaning) und Zielerreichung (Accomplishment) klaffen die Erwartungen und das erlebte Führungsverhalten weit auseinander – und stärker als in anderen Branchen. Diese Differenzen führen dazu, dass Mitarbeitende im Gesundheitswesen im Vergleich oft unzufriedener mit der erlebten Führung sind. Dies stellt ein erhebliches Risiko dar: Eine unattraktive Führungskultur kann nicht nur bestehende Mitarbeitende zum Wechsel in andere Branchen bewegen, sondern auch potenzielle Fachkräfte abschrecken. Der Ruf einer Branche beeinflusst bereits die Ausbildungswahl junger Menschen und kann langfristig den Fachkräftebedarf verschärfen. Im Gesundheitswesen, einer hochspezialisierten Branche, sind fachliche Kompetenz und Seniorität bei der Auswahl von Führungskräften entscheidend. Allerdings sollte dabei verstärkt auf führungsrelevante Stärken und Kompetenzen geachtet werden, um eine positive und unterstützende Arbeitskultur zu schaffen, die Mitarbeitende bindet und neue Talente anzieht.

## Messbare Effekte des PERMA-Lead®-Führungsverhaltens

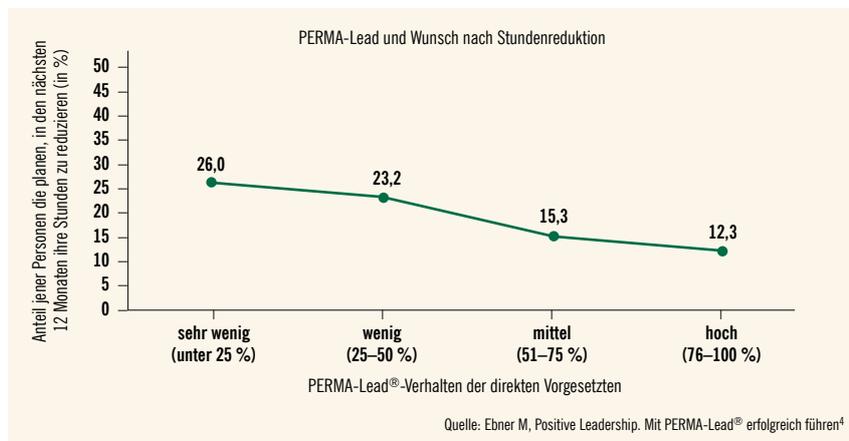
Die Wirksamkeit des PERMA-Lead®-Modells wurde in zahlreichen Studien in verschiedenen Branchen nachgewiesen. So hängt dieser Führungsstil beispielsweise mit den Krankenstandsquoten in Teams, der Stressbelastung sowohl von Mitarbeitenden als auch der Führungskräfte oder auch mit der wahrgenommenen psychologischen Sicherheit in Teams zusammen. In einem Spezialkapitel dieser Ausgabe wird eine unserer Studien genauer beschrieben, die belegt, dass Teams, die von Führungskräften mit einem hohen PERMA-Lead®-Verhalten geleitet wurden, deutlich geringere Burn-out-Raten aufwiesen.<sup>5</sup> Selbst nach den extremen Belastungen der Pandemie blieb dieser schützende Effekt messbar, auch wenn die Rahmenbedingungen den Effekt etwas abschwächten.

**Vergleiche von Prä- und Postpandemie-Daten** zeigen eine interessante Verschiebung in der Relevanz der PERMA-Faktoren: Vor der Pandemie war besonders Engagement – also die Möglichkeit, persönliche Stärken einzusetzen – ein zentraler Schutzfaktor. Nach der Pandemie hingegen gewannen Beziehungen und Sinn deutlich an Bedeutung.<sup>4</sup> Diese Entwicklung verdeutlicht, wie sich die Bedürfnisse von Mitarbeitenden durch äußere Einflüsse verändern können und wie flexibel das PERMA-Lead®-Modell darauf eingeht.



**Abb. 2:** Vergleich von Führung im Gesundheitswesen im Vergleich zu anderen Branchen

**Führungsverhalten und Fluktuation:** In einer weiteren Studie haben wir den Zusammenhang zwischen PERMA-Lead®-Führungsverhalten und der Fluktuation unter die Lupe genommen. Die Fluktuation im Gesundheitswesen ist ein kritisches Problem, das durch gute Führung gemildert werden kann. In dieser Studie, die wir in Schweizer Krankenhäusern durchgeführt haben, zeigten Mitarbeitende, deren Führungskräfte ein hohes PERMA-Lead®-Verhalten zeigten, eine um mehr als die Hälfte reduzierte Kündigungsabsicht.<sup>4</sup> Besonders spannend: Auch bei gleicher Bezahlung war die Wahrscheinlichkeit, dass diese Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz wechseln wür-



**Abb. 3:** Geplante Stundenreduktion und Führungsstil im Gesundheitswesen

den, deutlich geringer als bei Teams mit weniger positiven Führungserfahrungen.

**Teilzeitarbeit und Stundenreduktion:**

Die hohe Teilzeitquote im Gesundheitswesen, die oft aus einer empfundenen Überlastung resultiert, ist ein weiteres Thema, bei dem Führungskräfte einen Einfluss haben können. Auch dazu haben wir Daten gesammelt, und die Ergebnisse, in **Abbildung 3** dargestellt, sind eindeutig: Von den Mitarbeitenden im Gesundheitswesen, deren Führungskräfte wenig PERMA-Lead®-Verhalten zeigten, planten 26 %, ihre Arbeitszeit im nächsten Jahr zu reduzieren.<sup>4</sup> Bei Mitarbeitenden mit Führungskräften, die ein hohes Maß an PERMA-Lead®-Verhalten aufwiesen, war dieser Anteil nur halb so hoch.

Viele Gründe für Teilzeitarbeit wie die Betreuung von Kindern oder ein Studium liegen außerhalb des Einflusses von Führungskräften, der Hauptgrund – die empfundene berufliche Belastung – liegt hingegen sehr wohl in ihren Einflussbereich. Wie unsere Burnout-Studien zeigen, können Führungskräfte erheblich dazu beitragen, diese Belastung zu verringern. Mitarbeitende unter einem Positive Leader erleben offenbar weniger Stress und zeigen daher weniger oft den Wunsch, ihre Stunden zu reduzieren.

Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass Führungskräfte zwar nicht alle Faktoren beeinflussen können, aber dennoch eine zentrale Rolle bei der Verbesserung von Arbeitsbedingungen und relevanten Kennzahlen – auch im Gesundheitswesen – spielen.

**Konkrete Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag**

Die Anwendung der PERMA-Lead®-Prinzipien im psychiatrischen Kontext erfordert Erfahrung, um die besonderen Situationen dieser Arbeitsumgebung zu berücksichtigen. Führungskräfte können durch gezielte Maßnahmen die Arbeitskultur und damit ihre Teams maßgeblich stärken:

Positive Emotionen im Stationsalltag fördern: Teambesprechungen können mit einem positiven Rückblick beginnen, etwa indem Fortschritte bei der Stabilisierung von Patient:innen hervorgehoben werden. Rituale wie ein gemeinsames „Danke“ nach belastenden Notfällen oder das Feiern kleiner Erfolge – beispielsweise das Gelingen eines schwierigen Erstgesprächs – fördern ein unterstützendes Arbeitsumfeld.

**Stärkenorientierte Einsatzplanung:** Bei der Dienstplanung sollten individuelle Stärken berücksichtigt werden. Mitarbeitende mit besonderer Expertise in Krisenintervention können gezielt in akuten Situationen eingesetzt werden. Zugleich bieten Schulungen in Gesprächsführung oder bezüglich therapeutischer Ansätze die Möglichkeit, Fähigkeiten entsprechend den Interessen des Teams zu erweitern.

**Aufbau starker Beziehungen im Team:** Regelmäßige Check-in-Runden vor oder nach der Schicht schaffen Raum für den Austausch von Emotionen, die bei der Arbeit mit psychisch erkrankten Menschen oft intensiv sind. Interdisziplinäre

Meetings, bei denen Pflegekräfte, Ärzt:innen, Sozialarbeiter:innen und Therapeut:innen gemeinsam individuelle Behandlungspläne erarbeiten, fördern den Teamgeist und stärken das Vertrauen.

**Sinn in der Patientenversorgung vermitteln:**

Führungskräfte können den Einfluss jedes Teammitglieds auf die langfristige Genesung von Patient:innen betonen, etwa: „Ihre Unterstützung hat dazu beigetragen, dass die Patient:innen mit weniger Angstzuständen in die Selbstständigkeit zurückkehren konnten.“ Das Aufzeigen von Fortschritten in der Rückfallprophylaxe oder Patientenzufriedenheit verdeutlicht den Beitrag der Einzelnen zur Gesamtvision der Klinik.

**Anerkennung von Erfolgen:**

Wertschätzung für Erfolge wie die Bewältigung einer kritischen Situation oder die erfolgreiche Betreuung von Langzeitpatient:innen stärkt das Selbstwertgefühl im Team. Ein Belohnungssystem wie die „Erfolg-des-Monats“-Wand kann besondere Leistungen sichtbar machen und die Motivation fördern.

**Fazit**

Positive Leadership im Gesundheitswesen ist mehr als ein Konzept – es ist eine Einladung, Arbeitskultur neu zu denken und Menschen zu stärken. Die vorgestellten Studienergebnisse und Praxisbeispiele machen Mut: Kleine, gezielte Veränderungen in der Führung können große Wirkungen entfalten. Ob es darum geht, Mitarbeitende in ihren Stärken zu fördern, Teamgeist zu stärken oder Sinn in der täglichen Arbeit zu vermitteln – jede Maßnahme zählt. Gerade im Gesundheitswesen, wo es um so viel mehr als „nur Arbeit“ geht, können Führungskräfte eine echte Veränderung bewirken! ■

<sup>1</sup> Bernatt R et al., Fachkräftemangel im öffentlichen Sektor. Studie, Berlin 2022; PWC. Retrieved from <https://www.pwc.de/branchen-und-markte/oeffentlicher-sektor/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-sektor.pdf>  
<sup>2</sup> Seligman M, J Posit Psychol 2018; 13(4):333–5  
<sup>3</sup> Ebner M, Stärkenorientiert führen mit PERMA. Schlummernde Talente nutzen. CNE Pflegemanagement 2017; 05:10–14  
<sup>4</sup> Ebner M, Positive Leadership. Mit PERMA-Lead® erfolgreich führen; Facultas, Wien 2024  
<sup>5</sup> Longinus A, Ebner M, Endo-Praxis 2024; 40(03),133–6