



- ▶ Führungskräfte, die nach dem **PERMA-Lead-Prinzip** handeln, empfinden nicht nur selbst eine **höhere Resilienz, sondern strahlen diese auch auf ihr Umfeld** aus.
- ▶ PERMA steht für **Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment**.
- ▶ **Positive Leadership** bedeutet, aktiv das PERMA-Erleben und die Resilienz der Mitarbeiter:innen zu fördern und gleichzeitig das **Burn-out-Risiko zu senken**.

Burn-out-Prävention bei psychiatrischem Fachpersonal

Positive Leadership als Schlüssel zur Resilienz

Burn-out ist ein weitverbreitetes Problem im psychiatrischen Bereich, das sowohl Fachkräfte als auch Patient:innen beeinträchtigt. Eine Umfrage der Österreichischen Ärztekammer zeigt, dass ein signifikanter Anteil des medizinischen Personals Anzeichen von Burn-out aufweist.

Burn-out im Gesundheitssektor

Aktuelle Studien deuten darauf hin, dass rund 30–50 % des Krankenhauspersonals in Österreich von Burn-out-Symptomen betroffen sind.¹ Pflegekräfte sind besonders stark betroffen, oft aufgrund von langen Arbeitszeiten, Personalmangel und hohem emotionalem Stress.² Die WHO hat Burn-out offiziell als arbeitsbezogenes Syndrom anerkannt und unter „Probleme im Zusammenhang mit der Lebensbewältigung“ kategorisiert. Dies unterstreicht die Bedeutung der Prävention und Behandlung auf globaler Ebene. Internationale Studien zeigen, dass in Ländern mit besseren Arbeitsbedingungen und einem höheren Personalschlüssel geringere Burn-out-Raten beobachtet werden, was als Ansporn für strukturelle Änderungen dienen kann.³ Diese Daten verdeutlichen die Dringlichkeit, sowohl auf politischer als auch auf organisatorischer Ebene, Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Gesundheitssektor umzusetzen. Die Hauptursachen sind oft Überforderung, hoher Arbeitsdruck, mangelnde Work-

Life-Balance und unzureichende Unterstützung durch Vorgesetzte.

Folgen für Arbeitgeber:innen im Gesundheitssektor

Burn-out-Erkrankungen haben im Gesundheitssektor durch erhöhte Fehlzeiten und Krankenstände, sinkende Produktivität und Qualität der Patient:innenversorgung, höhere Fluktuation und Personalkosten durch Neueinstellungen sowie Reputationsschäden und sinkende Arbeitgeberattraktivität schwerwiegende Konsequenzen – sowohl für die Betroffenen als auch für die Arbeitgeber:innen.⁴ Expert:innen schätzen, dass Burn-out jährlich Kosten in Milliardenhöhe für das österreichische Gesundheitssystem verursacht.

Positive Leadership

Positive Leadership ist ein wissenschaftlich fundierter Führungsansatz, der auf Vertrauen, Wertschätzung und Sinnerleben aufbaut und die Stärken der Mitarbeiter:innen fokussiert – ein Ansatz, der Leistung und Potenzial der Mitarbeiter:innen gleichermaßen fördert. Mehr dazu finden Sie im Artikel von Dr. Markus Ebner, MSc, in dieser Ausgabe. Insbesondere im Krankenhausumfeld kann dies nicht nur die Arbeitskultur und Mitarbeiterzufriedenheit fördern. Studien belegen, dass eine Führung nach den Prinzipien von Positive Leadership und PERMA-Lead neben zahlreichen weiteren



Prim.ª Priv.-Doz. in Dr. in Theresa Lahousen-Luxenberger, MBA
Klinische Abteilung für Psychiatrie und Psychotherapeutischen Medizin, Klinikum Klagenfurt am Wörthersee



Reinhard Fröhlich-Steiner
Fröhlich-Steiner Consulting GmbH, Business Trainings- und Coachinganbieter, Seeboden

positiven Effekten auch das Burn-out-Risiko der Mitarbeiter:innen signifikant reduziert (**Abb. 1**).⁵

Wissenschaftliche Evidenz

Im Gegensatz zur Eminenzbasierung, bei der einflussreichen Personen aufgrund ihres politischen oder gesellschaftlichen Standings mehr Glauben geschenkt wird,

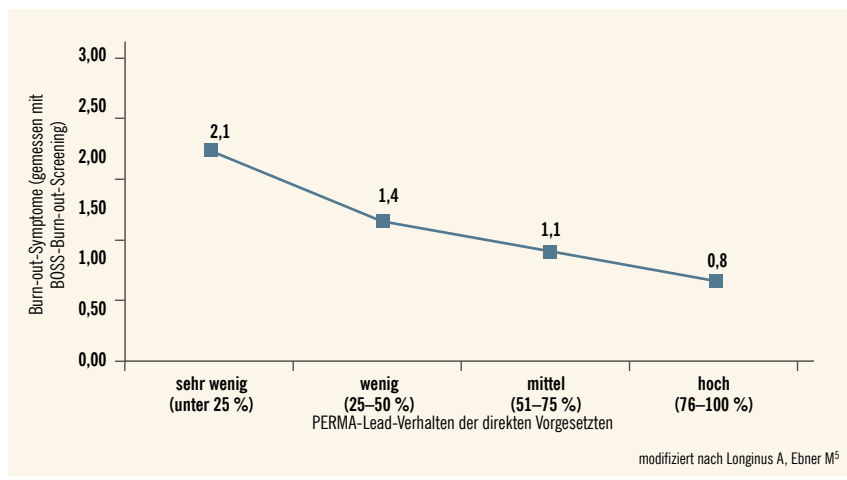


Abb. 1: PERMA-Lead und Burn-out-Risiko im Gesundheitswesen

baut Positive Leadership stark auf einer evidenzbasierten, wissenschaftlichen Grundlage auf. Sowohl in Fachliteratur zu Führung als auch in Seminaren und Coachings halten sich noch immer hartnäckig Themen wie die Maslowsche Bedürfnispyramide oder das Sender-Empfänger-Modell, die mittlerweile wissenschaftlich klar widerlegt wurden.⁶ Umso relevanter ist der wissenschaftliche Anspruch, den Positive Leadership an die beforschten Tools und Techniken für Führungskräfte legt, damit die meist knappe Zeit dieser Zielgruppe mit möglichst großer Wirkung auf das Team verwendet werden kann – ähnlich wie in der Mechanik, wo der größte Hebel mit dem kleinsten Kraftaufwand zum besten Ergebnis führt.

Positive Leadership und Resilienz

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen Positive Leadership und Resilienz können folgende wissenschaftlich stichhaltige Schlüsse gezogen werden.⁷

- Positive Leadership fördert die Resilienz der Führungskräfte selbst: Studien zeigen, dass Führungskräfte, die nach dem PERMA-Lead-Prinzip führen und eine entsprechende positive Einstellung dazu haben, von sich selbst und von anderen als resilienter wahrgenommen werden.
- Positive Arbeitsbeziehungen stärken die Resilienz der Mitarbeiter:innen: Arbeitsbeziehungen, die durch einen positiven Führungsstil gefördert werden, tragen maßgeblich zur

Resilienz einzelner Teammitglieder und des gesamten Teams bei. Besonders wichtig ist für die positive Auswirkung auf die Resilienz, dass in diesen Beziehungen sowohl positive als auch negative Emotionen geteilt werden können, also ein vertrauensvolles Miteinander herrscht, in dem man sich so zeigen kann, wie man wirklich ist.

- Sinn in der Arbeit steigert die Resilienz: Studien zeigen, dass Menschen, die ihre Tätigkeit als sinnvoll erleben, weniger Stress empfinden und weniger unter den gesundheitlichen Folgen von Stress leiden. Positive Leader:innen unterstützen ihr Team ganz aktiv dabei, Sinn in ihrer Arbeit zu finden bzw. zu erkennen.

Indirekte Auswirkungen: Des Weiteren wirkt sich Positive Leadership indirekt auf Faktoren aus, die laut Fachliteratur ihrerseits resilienzsteigernd wirken – konkret z. B. Kreativität, Optimismus, Zufriedenheit und Motivation.

- Kreativität: Führungskräfte, die nach dem PERMA-Lead-Prinzip führen, werden von anderen als kreativer wahrgenommen. Insbesondere wurde festgestellt, dass dieser Zusammenhang in der Fremdwahrnehmung sogar stärker ausgeprägt ist als bei der Resilienz.⁸
- Optimismus: Führungskräfte, die als Positive Leader:innen erlebt werden, werden von ihren Mitarbeiter:innen, Vorgesetzten und Kolleg:innen auch

als optimistischer wahrgenommen. Optimistische Führungskräfte wiederum fördern aktiv die Resilienz ihrer Mitarbeiter:innen.⁹

- Zeitliche Perspektive von Resilienz, Kreativität und Optimismus: Resilienz kann als Reaktion auf Vergangenes betrachtet werden, Kreativität als Lösungsorientierung in der Gegenwart und Optimismus als Zuversicht für die Zukunft. Positive Leader:innen haben demnach einen weniger belastenden Zugang zu vergangenen Schwierigkeiten, zeigen eine gute Lösungsorientierung bei aktuellen Problemsituationen und sind zuversichtlich, zukünftige Herausforderungen zu meistern.¹⁰

Führungskräfte: Positive Leadership kann Führungskräften helfen, verschiedene Herausforderungen im Bereich Resilienz zu meistern – sowohl für sich selbst als auch für ihr Team. Führungskräfte sind beispielsweise oft starkem Druck ausgesetzt, was zu Stress, Überforderung und Burn-out führen kann. Resilienz ist hier entscheidend, um gesund und leistungsfähig zu bleiben. Positive Leader:innen schaffen eine vertrauensvolle Atmosphäre, in der über Schwierigkeiten gesprochen werden kann und Unterstützung geboten wird. Dies hilft sowohl der Führungskraft als auch dem Team, mit Stress besser umzugehen.⁷ Indem die Stärken der Teammitglieder von der Führungskraft erkannt und gefördert werden, wird deren Selbstvertrauen und ihre Fähigkeit gestärkt, mit schwierigen Situationen umzugehen. Dies wiederum schlägt sich in einer größeren Wertschätzung und psychologischer Sicherheit nieder, und trägt ebenfalls entscheidend zur Resilienz des Teams bei.¹¹ Auch beim Thema Lern- und Fehlerkultur gehen Positive Leader:innen einen anderen Weg als die durchschnittliche Führungskraft. Fehler werden oft als persönliches Versagen gesehen, häufig unterstützt durch die kritische Haltung der Führungskraft, was beim Team zu Angst und Vermeidungsverhalten führen kann. Positive Leader:innen geben daher bewusst konstruktives Feedback und zeigen, dass Fehler zum

Lernprozess dazugehören. Sie schaffen eine Atmosphäre, in der Fehler offen angesprochen werden können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Herausforderungen meistern

Während Positive Leadership also klar in Zusammenhang mit Resilienz gebracht werden kann, gibt es in der Umsetzung verschiedene Herausforderungen, die auf Führungskräfte zukommen, wenn sie mit diesem Führungsstil resilienzsteigernd für sich und ihr Team wirken möchten.

- **Veränderung des Mindsets:** Um nach den Prinzipien von Positive Leadership zu führen, bedarf es einer grundlegenden Veränderung im Mindset aller Beteiligten. Schwächenorientiertes Denken muss durch eine stärkenorientierte Perspektive ergänzt werden. Dies kann für Führungskräfte, die in ihrer Karriere hauptsächlich auf das Beheben von Problemen fokussiert sind, eine probate Herausforderung darstellen.
- **Komplexität der Umsetzung:** Positive Leadership ist mehr als nur „Happy Leadership“, schreibt Ebner (2019) in seinem Buch.⁶ Es erfordert ein fundiertes Verständnis der PERMA-Faktoren und die Fähigkeit, sie im Arbeitsalltag gezielt zu fördern. Die Entwicklung und Implementierung von konkreten Maßnahmen kann je nach Situation und Teamgefüge durchaus komplex und zeitaufwendig sein. Als Anregung finden Sie einige konkrete Handlungsvorschläge am Ende dieses Artikels.

Coachings und Seminare können Führungskräfte dabei unterstützen, am eigenen Mindset zu arbeiten und etwaige Herausforderungen in der Umsetzung erfolgreich zu meistern.¹²

- **Authentizität:** Positive Leadership muss authentisch gelebt werden, um effektiv zu sein. Führungskräfte müssen hinter dem Ansatz stehen und ihn überzeugend vertreten. Andernfalls laufen sie Gefahr, als oberflächlich und unglaubwürdig oder „zu weich“ wahrgenommen zu werden.¹³

- **Individualität der Mitarbeiter:innen:** Positive Leadership begreift sich u. a. als situatives Führen, was bedeutet, individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen einzugehen.¹⁴ Was manche motiviert und stärkt, kann für andere demotivierend sein. Führungskräfte müssen lernen, die unterschiedlichen Bedürfnisse, Stärken und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter:innen zu erkennen und zu adressieren. Eines der Grundkonzepte von Positive Leadership und PERMA-Lead ist es, stärkenorientiertes Lob auszusprechen – am besten zeitnah, persönlich und so konkret wie möglich. Denn, da ist die Forschung eindeutig, wir Menschen nehmen die eigenen Erfolge und Stärken weitaus weniger intensiv wahr als die eigenen Misserfolge und Schwächen.⁹

- **Nachweisbarkeit:** Führungskräfte müssen in der Lage sein, die positiven Effekte von Positive Leadership aufzuzeigen, um sowohl für sich selbst als auch für ihr Umfeld eine Bestätigung des Erfolgs dieses Führungsstils zu erhalten. Tools wie das PERMA-Lead-360°-Feedback können beim Meistern dieser Herausforderung sehr hilfreich sein, weil sie sichtbar machen, was ansonsten schwer messbar bleibt – z. B. wie berechenbar eine Führungskraft für das Team ist, wie wertschätzend sie bei Kritik bleibt oder ob sie dem Team den Mehrwert ihrer Arbeit für das Unternehmen regelmäßig und ausreichend sichtbar machen kann.⁶

- **Verankerung in der Unternehmenskultur:** Positive Leadership kann nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn es in der Unternehmenskultur verankert ist. Dies erfordert die Unterstützung der Unternehmensleitung und die Einbindung aller Mitarbeiter:innen.¹⁵

Wichtig: Die Implementierung von Positive Leadership ist ein Prozess, der Zeit und Engagement erfordert. Es gibt keine Allgemeinlösung, die für alle gleicher-

maßen funktioniert. Führungskräfte müssen ihren eigenen Weg finden, Positive Leadership in ihrem individuellen Kontext umzusetzen.⁸

Praxistipps zur Resilienzförderung mit Positive Leadership

Zuhören und Empathie

Wenn Menschen im Stress sind, negative Emotionen haben und eskalieren, gibt es vieles, was Sie tun können, um wieder für Beruhigung zu sorgen und die Resilienz zu steigern. Am wichtigste ist Verständnis. Alle wünschen sich Verständnis für die eigene Situation, und trotzdem sind wir gerade in Konfliktsituationen umso weniger bereit, dieses Verständnis für das Gegenüber aufzubringen. Dabei zeigt die Forschung, dass wir tatsächlich nur einen kleinen Teil der Realität objektiv wahrnehmen; den Großteil interpretieren wir.¹⁶

Im Umkehrschluss bedeutet das aber auch, dass jemand anderes die Realität auch anders interpretieren und damit Recht haben kann – in ihrer oder seiner Realitätswahrnehmung. Nehmen Sie sich also Zeit, Ihren Mitarbeiter:innen wirklich zuzuhören, und versuchen Sie, ihre Perspektive zu verstehen. Zeigen Sie Empathie und geben Sie ihnen das Gefühl, dass ihre Meinung und ihre Gefühle zählen. Die Netzwerkorientierung ist einer der Resilienzfaktoren, den Sie dadurch steigern können.¹⁷

Nicht selten kann Verständnis allein schon sehr viel Ruhe und Entspannung mit sich bringen. Wenn es fehlt, hat das Gegenüber weiterhin den Drang, Sie von der eigenen Sichtweise überzeugen zu müssen, in der Hoffnung, irgendwann doch noch Verständnis von Ihnen zu bekommen. Hier wird die Relevanz von arbeitsförderlichen Beziehungen und einer vertrauensvollen Atmosphäre im Berufsleben, besonders in Teams, deutlich. Tatsächlich ist einer der Faktoren für das Messen dieser Beziehungen die eigene Annahme darüber, wie andere Teammitglieder über einen denken, wenn man nicht da ist.

Schaffung von Sinn und Bedeutung

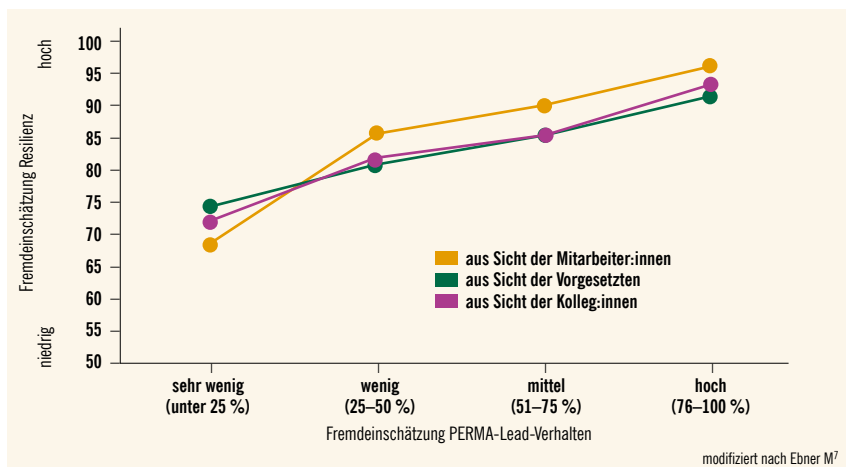


Abb. 2: PERMA-Lead und Resilienz – Fremdbild

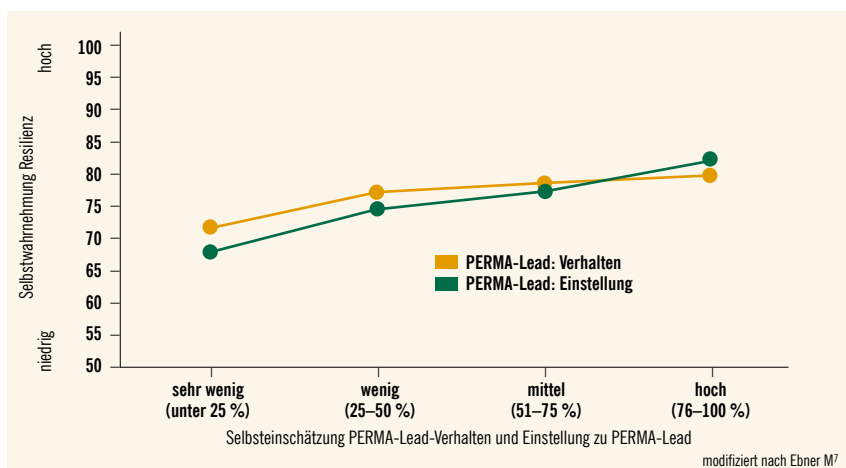


Abb. 3: PERMA-Lead und Resilienz – Selbstbild

Der PERMA-Faktor „Meaning“ weist in Studien gemeinsam mit „Relationships“ die höchste Korrelation mit dem Burn-out-Risiko von Mitarbeiter:innen auf.¹⁸ Wenn Sie Ihren Mitarbeiter:innen also helfen, zu verstehen, wie ihre Arbeit zum großen Ganzen beiträgt, tragen Sie gleichzeitig auch zur Reduktion des Burn-out-Risikos und damit zur Steigerung der Resilienz bei. Menschen, die einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, sind motivierter, engagierter und widerstandsfähiger gegenüber Stress und Rückschlägen.

Resilienz – Selbstbild – Fremdbild

Dieser Führungsansatz wirkt sich jedoch nicht nur auf die Mitarbeiter:innen und das Umfeld von Führungskräften aus. Studien zeigen außerdem, dass Führungskräfte, die nach dem PERMA-Lead-Modell agieren, eine stärkere Resilienz emp-

finden, was sowohl in der Selbst- als auch in der Fremdwahrnehmung deutlich wird (Abb. 2 und 3).⁷ Tools wie der PERMA-Lead-Profiler und das 360°-Feedback ermöglichen es, das eigene Führungsverhalten zu analysieren und mit der Wahrnehmung anderer zu vergleichen. Dies erfordert anfangs Mut, schafft jedoch Klarheit über individuelle Stärken und Potenziale und ermöglicht so deren Entfaltung.

Was Arbeitgeber:innen tun können

Vorausschauende Personalpolitik und Burn-out-Prävention gehören zur Fürsorgepflicht von Arbeitgeber:innen, um gute Leute zu finden und zu halten. Wer in Mangelbranchen Mitarbeiter:innen für seine Organisation begeistern will, braucht dazu Führung, die

- optimistisch ist und Negativität

- eindämmt,
- Stärken stärkt,
- das Miteinander fördert,
- Sinnhaftigkeit und Bedeutung des eigenen Tuns vermittelt und
- Erfolge erreich- und sichtbar macht.

Bedeutung in der Arbeit zu sehen und eine Berufung zu haben, statt einen Job zu erledigen, sind Ziele, die Führungskräfte fördern sollten. Positivität zu stärken und Negativität einzudämmen ist ein Investment in die Leistungsfähigkeit und Kreativität von Einzelnen und Teams. Dabei sind es nicht immer die großen Dinge: Kekse in den Besprechungsraum stellen, sich Zeit nehmen für ein gelegentliches Gespräch am Gang – kleine Schritte sind oft ein guter Anfang.

Mythen und Missverständnisse

Positive Leader:innen sind nicht immer nur im Streichelmodus unterwegs. Kritisches Feedback und das Ansprechen von Fehlern gehören genauso dazu. Nur darf darüber eben nicht das Feiern von Erfolgen, das Loben von Stärken etc. vergessen werden. Einer der Vorteile von Positive Leadership im Vergleich zu vielen anderen Führungsansätzen ist die Mess-, Nachvollziehbar- und Trainierbarkeit.

Konkrete Interventionen für den (Klinik-)Alltag

Wie kann das PERMA-Prinzip Führungskräften helfen, die Vorteile von Positive Leadership zu nutzen?

P = Positive Emotions

Positive Gefühle am Arbeitsplatz können auf sehr vielen Wegen gefördert werden:

- Arbeitsplatzbedingungen schaffen, die Freude und Entspannung fördern
- individuelle Wünsche der Mitarbeiter:innen berücksichtigen (Dienstplan, Urlaub)
- externes Lob weitergeben
- schöne Momente gemeinsam schaffen und genießen
- bei Besprechungen Raum für Small Talk und Humor schaffen

- kleine Geschenke und Aufmerksamkeiten bei besonderen Anlässen

E = Engagement

- Stärken von Mitarbeiter:innen ansprechen und hervorheben
- Sonderaufgaben stärkenorientiert verteilen
- auf Basis der Stärken individuelle Weiterbildung und Spezialisierung ermöglichen
- gezielt Ideen einholen und fördern

R = Relationships

- eine offene Gesprächskultur fördern, auch durch das eigene Kommunikationsverhalten
- Konflikte im Team erkennen und als Führungskraft früh intervenieren
- gute Einarbeitung, unterstützt durch z. B. Mentoring
- Begegnungen und Kooperationen zwischen Abteilungen fördern

M = Meaning

- den Austausch über das „Warum“ fördern
- bei Änderungen und Anweisungen die Hintergründe erklären
- nachfragen, ob der Sinn von Entscheidungen nachvollzogen werden kann

- das Einbringen eigener persönlicher Werte ermöglichen

A = Accomplishment

- Besprechungen mit dem Austausch darüber beginnen, was in letzter Zeit erreicht wurde
- Erfolge und Gelungenem Zeit widmen
- in Teamsitzungen auf die Erfolge einzelner Mitarbeiter:innen hinweisen
- Lob und Anerkennung beim Erreichen von Teilzielen
- zum Jahresabschluss die Erfolge des Jahres ausführlich besprechen

Hindernisse: Obwohl die traditionell hierarchischen Strukturen in einem Krankenhaus und der hohe Arbeitsdruck den Wandel zu einem offenen, vertrauensvollen Führungsstil erschweren können, bieten gezielte Ansätze Möglichkeiten, diese Hindernisse zu überwinden und eine positive Organisationskultur zu fördern.

Resümee

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Positive Leadership eine wertvolle Herangehensweise ist, um die Resilienz von Führungskräften und ihren Teams zu stärken. Etablierte Führungstheorien ha-

ben zahlreiche Anknüpfungspunkte zum PERMA-Modell. Einige sind eher beziehungsorientiert, andere wieder ziel- oder sinnorientiert. PERMA-Lead ist ein integratives Führungsmodell, das mehrere Führungselemente beinhaltet. Zudem ist es wichtig, dass Führungskräfte die Prinzipien von Positive Leadership authentisch vorleben und ein Arbeitsumfeld schaffen, das von Vertrauen, Wertschätzung und psychologischer Sicherheit geprägt ist. ■

- 1 Maslach C et al., J Organ Behav 2012; 33(2):296–300
- 2 Shanafelt TD et al., Mayo Clin Proc 2022; 97(12):2248–58
- 3 Buerhaus P et al., N Engl J Med 2023; 389(3):200–2
- 4 West CP et al., JAMA Intern Med 2018; 283(6):516–29
- 5 Longinus A, Ebner M, CNE Pflegemanagement 2020; 07(06):7–10
- 6 Ebner M, Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: die fünf Schlüssel zur High Performance. Facultas Verlag 2019
- 7 Ebner M, Positive Leadership. Mit PERMA-Lead erfolgreich führen: Wie Sie wissenschaftlich fundiert das volle Potenzial Ihres Teams entfalten. Facultas Verlag 2024
- 8 Rose N, Arbeit besser machen: positive Psychologie für Personalarbeit und Führung. Haufe-Lexware 2024
- 9 Fredrickson BL, Die Macht der guten Gefühle: Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert. Campus Verlag 2011
- 10 Seligman ME, Positive psychology in practice. John Wiley & Sons 2012
- 11 Dweck C, Mindset: Changing The Way You Think To Fulfill Your Potential. Robinson 2017
- 12 Wehrle M, Die 100 besten Coaching-Übungen. Verlag ManagerSeminare 2010
- 13 Kuschik K, 50 Sätze, die das Leben leichter machen: Ein Kompass für mehr innere Souveränität. Rowohlt Taschenbuch Verlag 2022
- 14 Hersey P, Blanchard KH, Res Manage 1969; 12(5):331–8
- 15 Cameron K, Practicing Positive Leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results. Berrett-Koehler Publishers 2013
- 16 De Shazer S, Worte waren ursprünglich Zauber: Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Carl-Auer Verlag 1996, 2. Auflage
- 17 Blickhan D, Positive Psychologie: Ein Handbuch für die Praxis. Junfermann Verlag GmbH 2018
- 18 Frank R, Wohlbefinden fördern: Positive Therapie in der Praxis, Volume 227. Klett-Cotta 2013